

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail par les
entreprises

par

Fidèle Ndjoulou

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Août 2018

© Fidèle Ndjoulou, 2018

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail
par les entreprises

Fidèle Ndjoulou

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

France St-Hilaire, Ph. D.

Présidente du jury

Lise Desmarais, Ph. D.

Codirectrice de recherche

Michel Pérusse, Ph. D.

Codirecteur de recherche

Sylvie Nadeau, Ing., Ph. D.

Examinatrice externe

François Gauthier, Ph. D.

Représentant de l'UQTR

Isabelle Lessard, M. Sc.

Représentante du milieu de pratique

SOMMAIRE

Les mécanismes et les approches de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail ont fait l'objet d'une revue tant du côté législatif que dans la littérature scientifique. Les défis et les enjeux de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail sont multiples. Malgré de nombreuses réformes entamées sur la santé et la sécurité au travail dans le monde, cette prise en charge connaît encore des difficultés dans sa pérennisation par les entreprises. Certaines attendent l'apparition d'accidents avant de réagir, associées à un comportement attentiste de leur part et une primauté des enjeux curatifs au détriment de ceux qui sont préventifs. Les connaissances théoriques et le développement récent des travaux sur la SST proposent quatre approches de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail : juridique, économique, systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et gestion du développement durable. Il en ressort une évolution rapide des approches avec pour corollaire l'absence d'un modèle intégrateur des conditions de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail issu de l'ensemble des approches identifiées. Il y a aussi un manque de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail définie comme le maintien à long terme des programmes de la santé et de la sécurité au travail inscrivant une préoccupation intégrée de ces enjeux et de l'évolution de ces derniers. Les dimensions de la pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail n'ont pas fait l'objet d'études plus approfondies.

L'objectif de la thèse est de comprendre les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail et ses conditions de pérennisation. Les objectifs spécifiques sont : 1) identifier les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises; 2) décrire les conditions de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises. Cette thèse s'est inscrite dans un paradigme pragmatiste en utilisant une étude de cas multiples. L'échantillon est composé de cinq entreprises lauréates de grands prix en santé et sécurité du travail. Ces entreprises sont de divers secteurs d'activités, syndiquées et non

syndiquées, situées en région ou en milieu urbain. Les études de cas ont été réalisées avec des données recueillies par voie d'entrevues semi-dirigées auprès des dirigeants et des représentants d'employés impliqués dans la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail et par des analyses documentaires (rapport d'audit, rapport de responsabilité sociale, procès-verbaux des réunions des comités de santé et sécurité, etc.). Le *Template Analysis* a été utilisé comme méthode d'analyse du contenu des entrevues et des documents reçus des entreprises.

Les résultats montrent que les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail sont les mesures incitatives et les interventions externes dissuasives. Les mesures incitatives sont les incitatifs économiques (allouer des subventions et primes) et les incitatifs non économiques (embaucher de nouveaux dirigeants compétents en santé et sécurité au travail, participer aux grands prix santé et sécurité au travail, connaître des accidents graves ou répétitifs). Les interventions externes dissuasives ont une dimension, la contrainte. Les conditions de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail sont l'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue social. L'engagement des dirigeants se manifeste par l'établissement et la mise en œuvre d'une politique de santé et de la sécurité au travail, l'investissement des ressources, la responsabilisation des niveaux hiérarchiques, l'intégration de la santé et de la sécurité au travail dans les pratiques d'affaires, le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue, la démonstration du leadership en santé et sécurité au travail. La participation des employés inclut l'utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, l'acceptation et le respect des règles de santé et sécurité au travail dans l'exécution du travail, leur mobilisation et leur responsabilisation. Le dialogue social intègre les consultations et discussions, la négociation et les actions conjointes incluant des interventions externes pédagogiques. Une stratégie de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail est proposée comme une contribution supplémentaire de l'étude. La thèse répond ainsi au souhait d'une partie de la littérature scientifique de voir émerger une nouvelle démarche de la santé et de la sécurité au

travail. Les limites de l'étude et les pistes de recherche sont relevées avant la conclusion.

RÉSUMÉ

La pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail par les entreprises constitue l'objet de cette étude. La thèse vise à comprendre les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises et ses conditions de pérennisation. Ses objectifs spécifiques sont 1) identifier les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises, 2) décrire les conditions de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises. Inscrite dans un paradigme pragmatiste, cette thèse a adopté une stratégie d'étude de cas multiples. Les données ont été recueillies dans cinq entreprises (cinq cas) par voie d'entrevues semi-dirigées (31 participants) et d'analyses documentaires. Trente et une entrevues ont été réalisées auprès des dirigeants et des représentants des employés engagés dans la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail.

Les résultats identifient les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail et décrivent les conditions de pérennisation. Les déclencheurs de la PCSST identifiés sont les incitatifs économiques et les incitatifs non économiques sur le plan des mesures incitatives. La contrainte est une dimension des interventions externes dissuasives. Les conditions de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail décrites sont l'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue social au sein de l'entreprise incluant des interventions externes pédagogiques. Les résultats suggèrent une contribution supplémentaire : la proposition d'une stratégie de pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail.

Mots clés : Dialogue social, engagement des dirigeants, interventions externes, mesures incitatives, participation des employés, prise en charge, pérennisation, santé et sécurité au travail, *Template Analysis*.

ABSTRACT

The sustainability of the internal responsibility system for organizations' occupational health and safety is the subject of this study. This thesis aims to understand the triggers for the internal responsibility system of health and safety in organizations and its conditions for sustainability. Its specific objectives are 1) to identify the triggers for the internal responsibility system for occupational health and safety, as well as 2) to describe conditions for the sustainability of the internal responsibility system for occupational health and safety. Joined in a pragmatist paradigm, this thesis has adopted a multiple case study. Data provided by five organizations were collected through semi-directed interviews and internal documents. Thirty-one interviews were conducted with managers and employee representatives involved in the management of occupational health and safety.

The results identified triggers for the internal responsibility system for organizations' occupational health and safety, and a description of the conditions of sustainability. Triggers are incentives (economic incentives and non-economic incentives) and external disincentives. The conditions for sustaining health and safety at work are the commitment of managers, employee participation and social dialogue at the company level, including external educational interventions. The results suggest an additional contribution: the proposal for a strategy to sustain the internal responsibility system for organizations' occupational health and safety.

Keys Words: Employee participation, External intervention, Health and Safety at Work, Incentives, Internal Responsibility, Social dialogue, Sustainability, Template Analysis.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	12
LISTE DES FIGURES	13
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	14
REMERCIEMENTS	16
INTRODUCTION.....	17
PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	20
1.1 COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL : UN ORGANISME PRÉOCCUPÉ PAR LA PCSST.....	21
1.2 PRINCIPAUX CONSTATS DE LA RÉSIDENCE À LA CNESST.....	23
1.3 DÉFIS ET ENJEUX DE LA PCSST ET DE SA PÉRENNISATION	28
1.4 TENTATIVES DE SOLUTIONS À LA PCSST.....	31
1.5 SYNTHÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	32
DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE	34
2.1 CONCEPTS DE PRISE EN CHARGE ET DE PÉRENNISATION.....	34
2.1.1 Concept de la PCSST.....	34
2.1.2 Concept de la pérennisation	35
2.2 APPROCHES DE PRISE EN CHARGE DE LA SST	36
2.2.1 Approche juridique	37
2.2.1.1 Mécanismes de la PCSST	37
2.2.1.2 Intervenants externes.....	40
2.2.2 Approche économique	45
2.2.3 Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail	47
2.2.4 Approche progressive de gestion du développement durable.....	50
2.3 CADRE CONCEPTUEL DE LA THÈSE.....	55
2.3.1 Déclencheurs de la PCSST	55
2.3.2 Conditions de succès de la pérennisation de la PCSST	56

2.4	QUESTIONS DE RECHERCHE.....	59
2.5	SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE	59
TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE		60
3.1	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	60
3.2	ÉPISTÉMOLOGIE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES	60
3.3	CADRE OPÉRATOIRE	61
3.4	ÉTUDE DE CAS MULTIPLES	62
3.4.1	Justification de l'étude de cas multiples	62
3.4.2	Sélection des cas	63
3.4.2.1	Grands prix de la santé et de la sécurité du travail.....	63
3.4.2.2	Échantillonnage par grappe.....	64
3.4.2.3	Administration d'un questionnaire web d'autodiagnostic.....	66
3.5	CUEILLETTE DES DONNÉES	70
3.5.1	Entrevues semi-dirigées	71
3.5.2	Données documentaires	74
3.6	STRATÉGIE D'ANALYSE	75
3.6.1	Analyse des données par le <i>Template Analysis</i>	76
3.6.1.1	Template initial	77
3.6.1.2	Étapes d'analyse.....	80
3.6.2	Triangulation.....	82
3.6.3	Grille d'autoévaluation	83
3.7	CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DES RÉSULTATS	86
3.7.1	Critère de transférabilité.....	86
3.7.2	Critère de crédibilité.....	88
3.7.3	Validité de construit	88
3.7.4	Critère de fiabilité	89
3.8	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	89
3.9	SYNTHÈSE DU CADRE OPÉRATOIRE.....	90
QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS.....		92
4.1	ANALYSE INTRA - CAS	92
4.1.1	Première étude de cas : « cas E1 »	93

4.1.1.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E1	93
4.1.1.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E1	95
4.1.1.3 Spécificités du cas E1	104
4.1.1.4 Positionnement de l'entreprise E1	105
4.1.2 Deuxième étude de cas : « cas E2 »	107
4.1.2.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E2	107
4.1.2.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E2	110
4.1.2.3 Spécificités du cas E2	120
4.1.2.4 Positionnement de l'entreprise E2	121
4.1.3 Troisième étude de cas : « cas E3 »	124
4.1.3.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E3	124
4.1.3.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E3	126
4.1.3.3 Spécificités du cas E3	131
4.1.3.4 Positionnement de l'entreprise E3	132
4.1.4 Quatrième étude de cas : « cas E4 »	133
4.1.4.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E4	133
4.1.4.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E4	135
4.1.4.3 Spécificités du cas E4	139
4.1.4.4 Positionnement de l'entreprise E4	141
4.1.5 Cinquième étude de cas : « cas E5 »	143
4.1.5.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E5	143
4.1.5.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E5	145
4.1.5.3 Spécificités du cas E5	149
4.1.5.4 Positionnement de l'entreprise E5	150
4.2 ANALYSE INTER - CAS	151
4.2.1 Analyse des déclencheurs de la PCSST dans les cinq cas	152
4.2.1.1 Mesures incitatives : déclencheurs de la PCSST	152
4.2.1.2 Interventions externes, un appui à la PCSST	154
4.2.2 Analyse des conditions de pérennisation de la PCSST	156
4.2.2.1 Engagement des dirigeants comme condition de pérennisation de la PCSST	156

4.2.2.2 Participation des employés comme condition de pérennisation de la PCSST	160
4.2.2.3 Dialogue social comme condition de pérennisation de la PCSST	163
4.2.3 Synthèse de l'analyse inter-cas	168
4.3 VALIDATION DU <i>TEMPLATE</i> FINAL	170
4.4 RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS	173
CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION	176
5.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE	176
5.1.1 Identification des déclencheurs de la PCSST	177
5.1.2 Description des conditions de pérennisation de la PCSST	180
5.1.3 Mise en commun de cinq thèmes <i>a priori</i> dans une étude de cas	189
5.2 CONTRIBUTION MANAGÉRIALE.....	189
5.2.1 Stratégie de pérennisation de la PCSST.....	190
5.2.2 Recommandations aux entreprises.....	193
5.3 LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE.....	194
5.4.1 Limites de l'étude	194
5.4.2 Pistes de recherche	196
5.4 SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION.....	196
CONCLUSION.....	198
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	202
PUBLICATIONS DU DOCTORANT LIÉES À LA THÈSE.....	219

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Récapitulatif des activités de la résidence à la CNESST	23
Tableau 2	Montant des amendes pouvant être imposées à une corporation pour le défaut de se conformer à un avis d'inspecteur	27
Tableau 3	Base de l'échantillon.....	65
Tableau 4	Dimensions du questionnaire d'autodiagnostic SST.....	66
Tableau 5	Zones géographiques.....	67
Tableau 6	Participations aux grands prix de la SST	67
Tableau 7	Taille de l'entreprise	68
Tableau 8	Syndicalisation	68
Tableau 9	Caractéristiques des entreprises étudiées	69
Tableau 10	<i>Template</i> initial.....	77
Tableau 11	Grille d'autoévaluation.....	85
Tableau 12	Résumé de la démarche opératoire	91
Tableau 13	<i>Template</i> du cas E1	103
Tableau 14	<i>Template</i> du cas E2	119
Tableau 15	<i>Template</i> du cas E3	131
Tableau 16	<i>Template</i> du cas E4	140
Tableau 17	<i>Template</i> du cas E5	149
Tableau 18	Déclencheurs de la PCSST (Question de recherche n°1).....	155
Tableau 19	Conditions de pérennisation de la PCSST (Question n° 2)	166
Tableau 20	<i>Template</i> final.....	171
Tableau 21	Synthèse du positionnement des cinq entreprises	174

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Cinq niveaux d'entreprise.....	54
Figure 2	Cadre conceptuel	58
Figure 3	Cadre opératoire	61
Figure 4	Position de l'entreprise E1 selon la grille d'autoévaluation	106
Figure 5	Position de l'entreprise E2 selon la grille d'autoévaluation	123
Figure 6	Position de l'entreprise E3 selon la grille d'autoévaluation	132
Figure 7	Position de l'entreprise E4 selon la grille d'autoévaluation	142
Figure 8	Position de l'entreprise E5 selon la grille d'autoévaluation	151
Figure 9	Stratégie de pérennisation de la PCSST	192

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AFNOR	Association française de normalisation
Art	Article
ASFETM	Association sectorielle fabrication d'équipements de transport et machines
ASP	Associations sectorielles paritaires
ATMP	Accidents du travail et des maladies professionnelles
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CER	Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CSS	Comité de santé et sécurité
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DD	Développement durable
EQCOTESST	Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité au travail
EU OSHA	<i>European Agency for Safety and Healthy at Work</i>
FRQSC	Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture
GE	Grandes entreprises
GRH	Gestion des ressources humaines
IRSST	Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail
LSST	Loi sur la santé et la sécurité au travail
OIT	Organisation internationale du travail
OSHA	<i>Occupational Safety and Health Administration</i>
OSHAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
PCSST	Prise en charge de la santé et de la sécurité au travail
PME	Petite et moyenne entreprise

Préventex	Association sectorielle paritaire du textile et de la bonneterie
s.d.	Sans date
SGSST	Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail
SST	Santé et sécurité au travail
UE	Union européenne

REMERCIEMENTS

J'exprime mes reconnaissances et remerciements à mes codirecteurs, professeure Lise Desmarais et professeur Michel Pérusse, pour leur disponibilité constante et leur soutien. Votre appui a été déterminant pour achever ce travail. Votre aide précieuse pour relever le défi du doctorat est inoubliable.

Je remercie les membres du jury qui m'ont offert commentaires et suggestions. Je suis reconnaissant aux dirigeants et employés de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et des entreprises. Ils ont contribué au développement des connaissances et à l'amélioration des conditions de santé et sécurité au travail, en me permettant d'effectuer le stage doctoral et la cueillette de données.

Que le professeur Mario Roy et mes enseignants trouvent ma gratitude pour leur attention et précieux conseil. Les membres du bureau de la recherche (BRIO) et de la direction du programme de doctorat (DBA), les informaticiens et les membres de l'École de gestion méritent une reconnaissance de ma part. Ces personnes ont contribué à divers degrés à cet accomplissement. Mes collègues, amis et promotionnaires ont contribué à la réalisation de cette tâche. J'exprime ma gratitude à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke et au Fonds de recherche du Québec - société et culture qui, par leurs programmes de bourse dont j'ai été lauréat, ont aidé à réaliser cette recherche.

J'exprime ma profonde gratitude à toute ma famille, mon père, ma mère, ma sœur et mes frères. Vous m'avez compris, inspiré, encouragé, fortifié et soutenu. Chaque communication a été un appel à la persévérance. Et je vous dis, mille fois merci.

INTRODUCTION

Plus de 2,3 millions¹ d'employés décèdent par an, dans le monde, d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle selon l'Organisation internationale du travail (OIT) (2015). Cette organisation, de 187 États membres, constate qu'un travailleur meurt toutes les 15 secondes d'un accident ou d'une maladie en lien avec le travail et 160 employés sont victimes d'un accident de travail toutes les 15 secondes. Pour l'OIT, la santé et la sécurité au travail (SST) sont un ensemble d'éléments physiques et mentaux qui affectent la santé directement liée à la sécurité et à l'hygiène du travail (OIT, 1981). La sécurité concerne « de façon plus générale, l'hygiène, la santé, la sécurité des personnes, et leurs conditions » (Gey et Courdeau, 2005, p. 21). « Le terme santé, en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité » (Art. 3 de la convention n° 155 de l'OIT, 1981).

Au-delà de ces définitions, la santé et la sécurité ne devraient pas seulement être conçues en termes de valeur ou de principe, voire réduites à de simples normes techniques, mais plutôt en termes de démarche (Blatman, 2011). De nombreuses législations et conventions internationales ont porté spécifiquement sur la SST, car « la protection des travailleurs contre les maladies générales ou professionnelles et les accidents résultant du travail » est une urgence (Préambule de la constitution de l'OIT). Depuis sa création en 1919 par le traité de Versailles (France), l'OIT a voté plus de 40 conventions et recommandations sur la SST. Ces conventions sont ratifiées et font l'objet de lois dans certains pays. Certaines de ces lois, comme la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) au Québec visent la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail (PCSST) par les milieux de travail. Elles tendent à l'internalisation, par opposition à l'externalisation, de la responsabilité de la gestion des risques en matière de SST. En dépit des efforts fournis au fil des années, la PCSST par les entreprises voulue par le législateur connaît encore des lacunes. La Commission de la

¹ Ce chiffre est passé à 2,78 millions selon le rapport du Directeur général du Bureau international du travail présenté au XXI^e Congrès mondial sur la SST tenu à Singapour du 3 au 6 septembre 2017.

santé et de la sécurité du travail (CSST)² constate que la prévention « continue de faire du chemin, notamment par la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail » (CSST, 2012a, p. 6). Son président et chef de direction de l'époque a estimé qu'il « reste encore beaucoup à faire » (*Ibid.*, p. 6). Pour l'année 2015, près de 87 618 cas de lésions professionnelles ont été recensés et 196 employés décédés (CSST, 2016).

La PCSST demeure une problématique d'actualité (Pérusse, Desmarais et Cadieux, 2012). « Elle vise notamment à identifier, à corriger et à contrôler les risques et à favoriser la participation des travailleurs » (CNESST, 2017a, p. 16). Une PCSST pérenne renforce la protection des employés et améliore la productivité des entreprises (Gey et Courdeau, 2009; Messier, 2009), et à terme le développement socio-économique des États. Quant aux entreprises, la pérennisation de la PCSST améliore leur image et préserve leur bonne réputation en plus d'aider à faire des économies de coûts et de temps tout en répondant de manière satisfaisante aux exigences de leurs clients (Marsden, Beardwell, Shaw, Wright, Green et McGurry, 2004; Mouton, 2006). Mathieu (2007) rapporte que : a) la prévention est une réponse aux attentes des employés et aux exigences législatives; b) elle permet d'anticiper les changements et d'augmenter la réactivité des entreprises en contexte d'amélioration continue; c) elle assure une cohérence globale avec les autres démarches des entreprises, notamment environnementale, sociale, éthique et juridique.

Forte de ces constats, cette thèse se fixe les objectifs suivants. Son objectif général est de comprendre les déclencheurs de la PCSST dans les entreprises et ses conditions de pérennisation. Les objectifs spécifiques sont :

1. Identifier les déclencheurs de PCSST dans les entreprises
2. Décrire les conditions de pérennisation de la PCSST dans les entreprises

² Depuis le 1er janvier 2016, la CSST est devenue CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail). La CNESST est le regroupement de l'ancienne CSST avec la Commission des normes du travail et la Commission de l'équité salariale.

La présente thèse se décline en cinq chapitres. Le premier chapitre pose la problématique managériale axée sur la PCSST par les entreprises. Il souligne l'ampleur du problème posé et relève les défis et les enjeux d'une PCSST pérenne. Cette problématique managériale a été enrichie et validée par des faits issus des milieux de travail lors de la résidence effectuée à la CNESST (stage doctoral).

Le deuxième chapitre présente le contexte théorique. Il définit les concepts clés et présente les approches et les récents développements de la PCSST. Il ne résulte aucune stratégie de la pérennisation de la PCSST. Il n'y a presque pas d'étude approfondie sur la pérennisation de la PCSST par les entreprises.

Le troisième chapitre développe le cadre opératoire de la thèse. Le paradigme de la recherche et la stratégie d'étude de cas multiples y sont développés. Ce chapitre présente également les instruments de cueillette de données et la méthode d'analyse utilisée.

Le quatrième chapitre présente les résultats de la thèse, les déclencheurs de la PCSST et les conditions de pérennisation de la PCSST.

Le cinquième et dernier chapitre de la thèse discute des résultats obtenus en matière de contribution théorique et de contribution managériale (incluant une proposition de stratégie de pérennisation de la PCSST). Il expose aussi les limites et pistes de recherche.

La conclusion dresse le bilan de l'étude tout en mettant en évidence les spécificités de la thèse.

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans les années soixante-dix, les États ont d'abord adopté des lois spécifiques, puis se sont dotés d'organismes réglementaires pour administrer la SST (Baumecker et Faria, 2006; Hogan et Kleiner, 2002; Lanoie et Stréliski, 1995; Pérusse *et al.*, 2012; Robens, 1972; Savary, 2009). Ces agences ont pour mission de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles (ATMP) et de protéger la santé et la sécurité des employés (Hogan et Kleiner, 2002). Les milieux du travail ont été encouragés à créer et à maintenir des lieux de travail sécuritaires (Gouvernement du Québec (Livre blanc), 1979; Robens, 1972). Or, des défis liés à la PCSST subsistent malgré les efforts fournis par les gouvernements, les entreprises et les partenaires sociaux (Askenazy, 2006). Ces acteurs ont cherché, et continuent de chercher sur le plan national et international des solutions propices à la PCSST. Plusieurs conventions et recommandations de l'OIT sur la SST ont été adoptées et ratifiées.

Pour voir la portée de la PCSST voulue par les lois sur la SST, la résidence exigée dans le cadre du programme de doctorat en administration (DBA) a été effectuée à la CNESST. Elle a permis d'enrichir la problématique managériale et de mieux connaître le milieu d'étude. La question de départ a été de savoir dans quelle mesure la loi soutient la résolution des problèmes posés sur le terrain en matière de SST. Cette démarche a visé la dimension opérationnelle des activités des intervenants étatiques de SST dans les entreprises.

Ce chapitre montre la pertinence et l'originalité de la problématique managériale sur la PCSST. Dans un premier temps, il présente la CNESST, un organisme préoccupé par la PCSST et responsable de l'application des lois et règlements en la matière. Dans un deuxième temps, les constats de la résidence à la CNESST à propos de la PCSST sont décrits. Dans un troisième temps, les défis et les enjeux de la PCSST sont traités. La

quatrième section expose les tentatives de solutions. La cinquième section est une synthèse du premier chapitre.

1.1 COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL : UN ORGANISME PRÉOCCUPÉ PAR LA PCSST

Cette section présente le contexte de la résidence effectuée à la CNESST afin de connaître le régime de SST, son évolution, son fonctionnement et ses préoccupations. Historiquement, la création du régime de SST remonte à l'Acte des manufactures du Québec pour protéger la vie et la santé des personnes employées dans les manufactures. Adopté le 9 mai 1885, cet Acte portant sur les conditions de travail des ouvriers vise, entre autres, l'entretien des lieux de travail (Art 4) et la nomination des inspecteurs chargés de veiller à son application (Art. 14). Ensuite, il y a eu la Loi concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail, et la réparation des dommages qui en résultent. Adoptée le 29 mai 1909, cette loi crée un système de responsabilité patronale individuelle avec une administration judiciaire. Les ouvriers victimes d'accident dans les industries n'ont plus à démontrer la faute de leur employeur pour être indemnisés. Par contre, les employeurs peuvent contester.

En 1931, la Loi sur les accidents de travail a fixé le principe de la responsabilité collective des employeurs. Ces derniers doivent financer le régime d'indemnisation des employés accidentés et bénéficier en contrepartie d'un régime collectif d'assurance responsabilité et d'une immunité contre les poursuites civiles. De leur côté, les employés renoncent à poursuivre leurs employeurs au pénal. Le constat d'échec soulevé dans la politique sur la santé et la sécurité des employés (Gouvernement du Québec, 1978) a motivé le législateur à confier aux « acteurs du monde du travail la responsabilité de la prévention des risques pour la santé et la sécurité » (Desmarais, 2004, p. 103). Ce constat a abouti à l'adoption de la LSST en 1979. La LSST comprend les mécanismes préconisés pour la PCSST; de plus, elle permet le retrait préventif et le droit de refus. La Loi sur les ATMP de 1985 est une extension de la Loi du 4 avril

1931. Toujours en vigueur, elle établit notamment le droit à la réparation et le droit de retour au travail. Finalement au plan législatif, un projet de Loi sur la modernisation du régime de SST a été amorcé, mais il n'a pas abouti en raison du déclenchement d'élections provinciales de 2012. Depuis 2004, la Loi C21 portant amendement du Code criminel est en vigueur pour obliger les entreprises ou leurs dirigeants à prendre des mesures préventives au risque d'être poursuivis pénalement.

Instituée par la LSST (Art. 137), la CSST a été créée en 1980 pour administrer le régime québécois de SST. Elle est responsable de la mise en œuvre des lois et règlements de SST et d'autres lois comme l'indemnisation des victimes d'actes criminels. Elle intervient dans les domaines de la prévention, de l'inspection des lieux de travail, de l'indemnisation et de la réadaptation des victimes des ATMP ainsi que dans le financement. Ce dernier volet concerne le versement des cotisations par les employeurs pour faire fonctionner le régime. La CSST est dirigée par un conseil d'administration (Art. 140 de la LSST) paritaire de 15 membres, dont sept représentants des organisations des employés les plus représentatives, sept représentants des organisations des employeurs les plus représentatives et un haut fonctionnaire nommé par le gouvernement après consultation de celles-ci. Ce fonctionnaire relève du ministre du Travail et assume les fonctions de président et de chef de direction. Au 31 décembre 2016, les prestations en matière de SST ont couvert 225 230 employeurs et 3,8 millions d'employés; la CNESST a un effectif de 4 584 personnes, réparties entre l'administration centrale et les 20 directions régionales (CSST, 2017).

C'est dans l'une de ces directions que la résidence a été effectuée. Les activités du stage (tableau 1) sont : 1) les analyses documentaires des politiques publiques de SST; 2) l'observation des intervenants (inspecteurs, gestionnaires, avocats) pendant les visites des lieux de travail, les enquêtes d'accidents, les réunions, les séances de formation et les procès au palais de justice de Montréal (le doctorant a observé les avocats de la CSST lors des procès les opposant aux entreprises); 3) la réalisation des entrevues

semi-dirigées avec les intervenants suivis. Les personnes interviewées sont les inspecteurs et leurs dirigeants (chefs d'équipes et directeurs).

Tableau 1
Récapitulatif des activités de la résidence à la CNESST

Nature des activités	Nombre des activités
Entreprises visitées	18
Chantiers de construction visités	11
Secteurs visités	7
Inspecteurs suivis	15
Réunions d'équipe des inspecteurs	6
Entrevues réalisées	31
Chefs d'équipe consultés	7
Réunion des chefs d'équipe de cinq régions	1
Communauté de pratique des inspecteurs et chefs d'équipe	2
Table d'évaluation des risques	1
Table de concertation - réseau de SST	1
Formations	2
Colloque	1

Les données ainsi recueillies ont permis de nombreux constats sur la PCSST. C'est l'objet de la prochaine section.

1.2 PRINCIPAUX CONSTATS DE LA RÉSIDENCE À LA CNESST

Différents constats ont été faits à la suite de la résidence. Ces constats concernent l'esprit de la LSST, le rôle de l'inspection, le soutien à la PCSST et l'outil d'autoévaluation de cette PCSST.

Le premier constat est lié à *l'esprit de la Loi sur la santé et la sécurité au travail*. La LSST vise la prévention des ATMP et préconise la prise en charge comme moyen pour y parvenir. Le gouvernement agit de telle sorte que les milieux de travail soient les

premiers responsables de leur SST (Gouvernement du Québec, 1978). Toutefois, l'absence de définition du concept de la PCSST dans la Loi occasionne des interprétations et rend difficile l'appropriation de la PCSST par les entreprises, comme en témoignent les observations, confirmées par les personnes interviewées. Si certaines admettent que la PCSST est fonction de la taille des entreprises, la majorité reconnaît que les entreprises peinent à prendre en charge la SST. D'autres estiment que le niveau de PCSST par les entreprises est faible. « Très mauvais. Le Québec n'a pas beaucoup évolué en termes de prise en charge. Non. C'est très faible, mais on commence quelque chose là actuellement » (Entrevue n° 15). Un autre participant renchérit : « Oh ! Faible. C'est faible. Je pense que les employeurs n'ont pas le niveau de conscience de la préoccupation. On est loin, on est loin » (Entrevue n° 2). Un troisième participant (Entrevue n° 20) constate qu'« il y a encore du travail à faire. C'est le grand défi, comment amener nos milieux à améliorer ce niveau de prise en charge ? » Cette faiblesse semble liée aux mécanismes de PCSST qui ont été présentés comme une obligation de moyens.

Quand on a voulu appliquer la disposition de la loi consacrée au programme de prévention, on a exigé de gros documents. Puis, on réalisait que les employeurs nous remettaient de gros « cartables », mais dans leur fonctionnement, il y a un grand écart entre ce qui nous était remis et la pratique (Entrevue n° 23).

C'est aussi le cas des comités santé et sécurité (CSS); certains fonctionnent bien, d'autres sombrent dans la bureaucratie. « On ne se réfère pas souvent aux employés. Pourtant, ils sont là depuis 20 ans, 30 ans; même l'employeur ne maîtrise pas bien sa compagnie, ce n'est pas lui qui travaille à tous les postes » (Entrevue n° 14).

Le deuxième constat porte sur le *rôle de l'inspection*. « Aucun pouvoir institutionnel ne peut suppléer à la connaissance du milieu de travail et de ses caractéristiques que peuvent développer les hommes et les femmes qui y travaillent et y vivent » (Gouvernement du Québec, 1978, p. VI). Cependant, le principe de tolérance zéro, né de l'approche prévention-inspection adoptée par la CSST en 1995 a eu des effets pervers sur les milieux du travail. C'est une approche qui vise à convaincre, soutenir et

contraindre (CSST, 2013*b*) Or, « l'option d'agir par contrainte pour éliminer les dangers sur les machines, sans une analyse sur l'imminence de ces dangers, relève d'une prévention technique » (Entrevue n° 14). « La CSST se substitue au milieu... », selon un autre intervenant, mais elle « ne peut avoir toutes les expertises, parce que les entreprises utilisent une multitude d'outils et de machines ». « Vouloir disposer d'inspecteurs experts dans divers domaines est une boîte de Pandore », conclut-il. Les inspecteurs rencontrent de nouveaux défis comme la santé mentale. Cela a bouleversé leurs rôles, car ils sont habitués aux problèmes techniques et juridiques (Weissbrodt et Giaque, 2017). Cette pratique de l'inspection curative a supplanté l'inspection préventive plus favorable à la PCSST.

Le troisième constat concerne *le soutien à la PCSST*. Initialement, la CSST a été créée pour soutenir la PCSST par les milieux de travail. « Les fonctions à créer sont essentiellement des services de soutien à l'action du milieu, services qui doivent être accessibles au plus grand nombre et à la plus grande variété possible d'agents et d'intervenants » (Gouvernement du Québec, 1978, p. VII). Cependant, ses interventions s'éloignent de la réalité. « Quand on crée un réseau d'expertise, c'est parce qu'on tient le discours contraire à la prise en charge » (Entrevue n° 15). La PCSST incombe également aux entreprises. Or, elles attendent un accident grave, la visite d'un inspecteur ou d'autres intervenants externes comme les équipes de santé au travail ou les associations sectorielles paritaires (ASP) avant d'agir. Cet attentisme serait dû en partie à la dissociation de la CSST de son obligation de mesurer l'implantation des mécanismes de PCSST. En effet, depuis le début des années 2000, ses rapports annuels montrent qu'elle ne récolte plus de données sur ces mécanismes (Desmarais, Pérusse et Ndjoulou, 2012). Les mesures coercitives (principe de tolérance zéro, majoration des amendes) ont déresponsabilisé les entreprises dans leur gestion de la SST. Au lieu de s'investir dans la PCSST, certaines entreprises sont devenues méfiantes ou dépendantes de la CSST, qui « devrait être la référence québécoise en matière de gestion de la SST et d'évaluation de son degré de prise en charge, elle n'est

pas parvenue jusqu'à maintenant à décrire simplement et uniformément ces notions » (CSST, 2012*b*, p. 2). « Actuellement, les entreprises, plus particulièrement les PME, sont confrontées à des défis pour assurer la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail (ex. : manque de connaissances, difficultés d'accès aux compétences et aux outils) » (CNESSST, 2017*a*, p. 17). Cette attitude des PME vis-à-vis de la SST s'explique aussi par leurs mauvais résultats en SST, le manque des ressources, le mauvais climat de travail, la faible syndicalisation ; le manque d'intérêt des dirigeants à la SST (Lescure, Nadeau et Morency, 2015).

Le dernier constat a trait à *l'outil d'évaluation de la PCSST*. Au lieu « de prétendre régler les problèmes à la place des citoyens impliqués, il [l'État] s'emploiera à mettre à la disposition de ces derniers les outils et les moyens leur permettant de trouver eux-mêmes les solutions » (Gouvernement du Québec, 1978, p. VII). Or,

on n'a même pas, plus de 30 ans après, un diagnostic d'évaluation de la prise en charge d'une entreprise. Si je rentre... dans n'importe quelle compagnie et que je leur demande : « Quelle note avez-vous en matière de gestion de la SST ? » Je ne suis pas capable de faire cela. Et j'ai tout un système de pilotage. Dans le cadre d'intervention, c'est écrit : l'inspecteur en rentrant doit évaluer la gestion de la santé et de la sécurité du milieu où il est, et ce, jusqu'au directeur régional qui, avant de donner un constat d'infraction, doit faire l'évaluation de la gestion de santé et sécurité du défendeur. Et tout le monde est obligé de faire ça, mais il n'y a aucun moyen de le faire. Il n'existe aucun outillage à l'instant (Entrevue n°3).

Le manque d'outil unique pour les entreprises et les inspecteurs complique la tâche de ces derniers et suscite des incohérences. Des inspecteurs d'une même direction donnent des renseignements contradictoires à un même client sur un même sujet. Les incohérences quant à la mise en application de la législation existent entre les directions régionales. Chacun agit selon ses pratiques locales, regrette un participant.

Malgré ces constats, la CSST reste préoccupée par son rôle de soutien à la PCSST par les milieux de travail. Elle applique ses plans d'action dans les secteurs à haut risque et mène des campagnes de sensibilisation (CSST, 2013*a*). Elle reste convaincue que

les employés et leurs dirigeants « sont les mieux placés pour intégrer la gestion de la SST dans leur quotidien afin de rendre tous les milieux de travail sécuritaires, et ce, en tout temps » (CSST, 2010a, p. 5). Cette préoccupation a constitué un axe de son plan stratégique 2010-2014 « promotion d'une culture de la prévention durable et responsabilisation de tous les acteurs des milieux de travail » (CSST, 2010b, p. 25). Quoiqu'il en soit, les défis de la PCSST demeurent (Desmarais *et al.*, 2012; Pérusse *et al.*, 2012; Vogel, 2009). Plus de « trente ans après l'adoption de la LSST, pas moins de 85 % des travailleuses et des travailleurs du Québec ne sont toujours pas couverts par l'ensemble des mécanismes paritaires de prévention prévus à cette Loi et à ses règlements » (Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec, 2010, p. 6). Lippel (2013) observe que les mécanismes de PCSST n'ont pas été appliqués dans leur intégralité. Elle rapporte qu'une étude sur 63 régimes de SST en Amérique du Nord place le Québec au dernier rang (Block et Roberts, 2000) avant d'expliquer que les amendes souvent désuètes (tableau 2) et l'absence des CSS obligatoires dans les entreprises ont influencé cette évaluation. Ces amendes ont été augmentées avec l'actualisation de la Loi en 2009.

Tableau 2
Montant des amendes pouvant être imposées à une corporation
pour le défaut de se conformer à un avis d'inspecteur

	Québec	Ontario	Alberta	Colombie-Britannique	Fédéral
Amende maximum	3000 \$ Récidive 6000 \$ ou 12 000 \$	500 000 \$	500 000 \$ - 1 000 000 \$ selon le type d'avis	618 730 \$ + Récidive 1 237 461 \$ +	1 000 000 \$

Lippel, K. (2013). Une réforme du régime québécois de santé et de sécurité du travail : pour qui ? Pourquoi ? Pour quand ? In Montreuil *et al.* (dir.). *L'intervention en santé et en sécurité du travail : Pour agir en prévention dans les milieux de travail* (p. 375). Québec : Presses de l'Université Laval.

Concrètement, de nombreuses entreprises n'ont pas encore trouvé la meilleure façon de prendre en charge la SST. Elles font face à de nombreux défis et enjeux.

1.3 DÉFIS ET ENJEUX DE LA PCSST ET DE SA PÉRENNISATION

La PCSST pérenne reste un défi au vu de l'importance des ATMP. Ceux-ci présentent de multiples enjeux. Mathieu (2007) répertorie entre autres les enjeux humains, éthiques, sociaux, pénaux, réglementaires et économiques. Les enjeux humains sont marqués par de nombreux cas d'accidents et de décès. Il y a les enjeux éthiques et civiques qui obligent les employeurs à veiller sur la santé et la sécurité des personnes. Les enjeux sociaux sont caractérisés par la pénibilité du travail, l'absence de mesures protectrices ou préventives et la dégradation du climat social. Les enjeux pénaux ont trait à la condamnation des employeurs récalcitrants à des peines d'emprisonnement ou au paiement d'amendes. Les enjeux réglementaires sont assimilables aux règles de SST souvent nombreuses et complexes. Enfin, les enjeux économiques et commerciaux touchent au non-respect des règles qui occasionnent d'importants coûts et nuisent à la productivité. Ultimement, un manquement grave peut affecter l'image de l'entreprise.

La SST comporte aussi des enjeux organisationnels, économiques et sociaux qui interagissent sur la gestion des ressources humaines, la gestion financière et le développement organisationnel (Gravel, Lortie, Bilodeau et Dubé, 2012). Elle ne peut être dissociée des mesures pour contrer la précarisation du travail, des réflexions sur le modèle productif ou des questions sur la démocratie au travail (Vogel, 2009). La nécessité d'améliorer la PCSST dans les entreprises est un besoin réel à cause de la gravité de la menace.

D'après la CSST (2016), une diminution du nombre des lésions professionnelles indemnisées est observée depuis 2003, mais cela est à relativiser à cause de la sous-déclaration et du recours à l'assignation temporaire qui passe sous le radar des statistiques un bon nombre d'accidents, selon Desmarais *et al.* (2012). Toutefois, ces auteurs rapportent qu'une observation distincte montre que ce sont les accidents qui décroissent. Même si les maladies indemnisées suivent timidement cette tendance, il y a une croissance des dossiers de maladies dont les demandes sont refusées, en suspens

ou en attente³. Par conséquent, depuis 2003, il semble que ces dernières affichent une tendance à la hausse sur les demandes totales pour les dossiers de maladie professionnelle (46,6 % en 2003 et 56,0 % en 2010) (Desmarais *et al.*, 2012).

En 2016, la CNESST (2017) a ouvert 90 414 dossiers de lésions professionnelles acceptées. « Le taux de lésions professionnelles a connu une légère augmentation, passant de 27,6 lésions par millier de travailleurs couverts en 2015 à 28,0 en 2016 » (CNESST, 2017, p. 8). La commission explique cet écart par l'augmentation du nombre des maladies professionnelles dans toutes les entreprises à l'exception de celles exerçant dans le secteur de la construction. L'enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de SST (EQCOTESST) a révélé une persistance des troubles musculosquelettiques (TMS) (mal de dos et tendinite), des accidents traumatiques du travail (entorse, fracture) et des problèmes de santé mentale (détresse psychologique, symptômes dépressifs) (Vézina, Cloutier, Stock, Lippel, Fortin, Delisle, St-Vincent, Funes, Duguay, Vézina et Prud'homme, 2011). Une étude de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) montre une croissance des coûts globaux des lésions professionnelles au Québec de 2005-2007 (Lebeau, Duguay et Boucher, 2011). Ces coûts ont été estimés pendant une année à 4,64 milliards de dollars en moyenne.

À la lumière de ces chiffres, « le travail, dans ses formes contemporaines, continue de porter violemment atteinte à la santé des travailleurs, provoquant encore trop souvent des incapacités, voire entraînant parfois la mort » (Debout, Faure, Flipo, Gernet, Le Lay, Lusson et Vincent, 2009, p. 9). Il tue encore trop au XXI^e siècle (Barthélemy et Courrèges, 2004). « La pénibilité du travail est en recrudescence depuis vingt ans [...], de nouvelles formes de pénibilités apparaissent, avec la surexposition au stress et la charge mentale accrue dans l'activité » (Debout *et al.*, 2009, p. 9). Les TMS, méconnus

³ Ces données n'incluent pas 2011, car elles n'existent pas dans le rapport annuel de 2011.

« il y a une trentaine d'années, progressent de 20 à 25 % par an et constituent la grosse majorité des maladies professionnelles » (Omnès, 2009, p. 62).

Les auteurs précités expliquent la recrudescence des ATMP dans le monde à cause de la méconnaissance des législations sur la SST, de leur inapplication, du sous-effectif des inspecteurs, de l'émergence de nouveaux risques, de l'exposition aux conditions dangereuses de travail, de l'exclusion de nombreuses entreprises du contrôle étatique, de la faible syndicalisation, du développement de la sous-traitance et de l'industrialisation dans différents pays des deux hémisphères. L'OIT (2011*a*) estime que l'intensité du travail en lien avec la performance des entreprises conduit celles-ci à accorder moins de temps à la prévention.

Par ailleurs, quelques auteurs (Agence européenne pour la SST, 2015; Mettling, 2015; Valenduc et Vendramin, 2016) s'intéressent à la production digitale organisée qui crée de nouveaux risques sur les lieux de travail. Une étude en Europe (Mettling, 2015) identifie les effets de la digitalisation sur le monde du travail : diffusion massive de nouveaux outils de travail; l'impact sur les métiers et les compétences; l'impact sur l'organisation du travail; l'impact sur le management; de nouvelles formes de travail hors salariat; l'environnement de travail des cadres. L'auteur cite l'exemple de l'Allemagne qui a « connu une augmentation du nombre total de journées d'arrêts maladie de 40 % entre 2008 et 2011 » (Mettling, 2015, p. 35).

Le modèle productif de l'industrie intelligente, dite 4.0 s'appuie sur les tendances existantes en matière de production personnalisée, de mise en réseau des capacités industrielles et de recomposition des chaînes de valeur à l'échelle mondiale. Les nouvelles opportunités offertes par les objets communicants, les robots autonomes et les machines apprenantes renforcent et accélèrent ces tendances. (Valenduc et Vendramin, 2016, p. 49).

L'évolution de la technologie affecte ainsi les formes de travail, elle crée de nouvelles problématiques de SST (Agence européenne pour la SST, 2015; Eurofound, 2015; MacEachen, Kosny, Ståhl, O'Hagan, Redgrift, Sanford, Carrasco, Tompa et Mahood,

2016; Popma, 2013). Ces problématiques sont, par exemple, l'externalisation des responsabilités en SST, les troubles posturaux, le techno-stress, la techno-dépendance, l'équilibre entre la protection des employés, l'épuisement professionnel, l'exposition permanente aux champs électromagnétiques et l'utilisation facile de nouvelles formes de travail (Eurofound, 2015; Popma, 2013). La production digitale permet néanmoins d'effectuer « des tâches sales, monotones ou dangereuses, évitant ainsi l'exposition des travailleurs à des produits et conditions dangereux et limitant les risques physiques, ergonomiques et psychosociaux » (Agence européenne pour la SST, 2015, p. 3).

Au-delà de leur importance numérique, et malgré leur sous-déclaration et la méconnaissance des risques émergents, les ATMP ont des répercussions physiques, psychiques, humaines, familiales, sociales et économiques. Or, investir dans la PCSST a des avantages pour les entreprises, les gouvernements et leurs services (inspection, santé au travail, sécurité sociale, éducation, établissements de formation) (OIT, 2011a). Une entreprise qui prend en charge la SST obtient de bons résultats financiers, économiques et politiques, elle optimise sa productivité et son employabilité (*Ibid.*, 2011a). La pérennisation contribue au maintien de ces bons résultats.

Après avoir exposé les défis et les enjeux de la PCSST, il apparaît judicieux de mentionner quelques tentatives de solutions apportées à cette problématique.

1.4 TENTATIVES DE SOLUTIONS À LA PCSST

Différents États confrontés aux défis de la PCSST ont amélioré leurs modes d'intervention dans les entreprises. Ils ont pris des mesures préventives. C'est le cas de l'Espagne qui a augmenté l'effectif de ses inspecteurs d'un tiers en trois ans; la France a prévu un effectif de 700 nouveaux inspecteurs en plus des 400 déjà en activité; le Maroc est passé de 300 à 360 inspecteurs en 2005 et la République dominicaine a révisé le programme de formation des inspecteurs en rehaussant leur niveau de qualification et leurs conditions d'entrée à la fonction publique (Piore et Schrank, 2008).

Au Québec, une volonté de retour à l'esprit de la PCSST est soutenue par la CNESST qui a pris des initiatives en ce sens.

Dans un premier temps, elle a adopté le principe de tolérance zéro dans les secteurs à haut risque. Trois plans d'action ont été adoptés : construction (1997), jeunesse (2001) et sécurité des machines (2005). Leur mise en œuvre a réduit le nombre des lésions professionnelles dans les secteurs ciblés : construction 6,4 %; machine 51,5 %; jeunes 55,2 % (CSST, 2011). Toutefois, une réduction du nombre des lésions ne signifie pas une PCSST. L'absence d'un décès sur une période donnée ne signifie pas que le milieu est sécuritaire (O'Brien, 2000; Roy, Desmarais et Cadieux, 2005).

Dans un deuxième temps, la CSST s'est dotée d'un cadre d'intervention en prévention-inspection (2010) et d'un cadre d'émission des constats d'infractions (2010). Le premier est un guide de cinq étapes pour les inspecteurs et leurs gestionnaires : préparer l'intervention, réaliser l'intervention, suivre l'intervention, soutenir l'inspecteur et le directeur de santé et sécurité et gérer l'intervention. Toutefois, ce guide n'indique pas comment l'inspecteur doit faire son intervention une fois dans l'entreprise. Le second est une directive sur les poursuites pénales, la négociation en matière pénale, les guides de sentence et les directives du directeur des poursuites criminelles et pénales.

Enfin, une modernisation du régime de SST pour améliorer la prévention (CSST, 2011) devait élargir l'application des mécanismes de PCSST et rendre le régime plus proactif. Elle aurait ainsi favorisé une prévention durable et offrir des incitatifs financiers pour encourager les bonnes pratiques de SST. Cependant, cette réforme n'a pas abouti.

1.5 SYNTHÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

La LSST est l'aboutissement d'un long processus juridique et social. En plus d'instituer la CSST, elle vise l'élimination à la source des dangers et préconise la PCSST par les

entreprises. La PCSST est l'objet de cette thèse et force est de reconnaître que cette prise en charge connaît des difficultés liées à l'appropriation de l'esprit de la loi, à l'adoption d'une approche réactive, à la primauté des enjeux curatifs sur la prévention et à l'attentisme de certaines entreprises. À ces constats s'ajoutent d'importants défis et enjeux liés à la PCSST. L'importance des ATMP sur les lieux de travail incite à interroger les entreprises sur leurs propres actions pour se prendre en charge. Le constat de la résidence révèle un manque de PCSST et l'absence de solutions pérennes. Il appert donc judicieux de s'orienter vers les entreprises pour comprendre la PCSST et le maintien dans le temps de leurs solutions au défi de la PCSST. Le concept de la PCSST et celui de la pérennisation sont développés dans le deuxième chapitre consacré au contexte théorique de la thèse. Ainsi, au lieu d'étudier dans quelle mesure la Loi soutient la résolution des problèmes posés sur le terrain en matière de SST⁴, la problématique managériale initiale a évolué vers la PCSST et sa pérennisation.

⁴ Le rapport de la résidence à la CNESST (DBA 950) a été, contre toute attente, présenté publiquement aux dirigeants et inspecteurs de la CSST lors d'une conférence qui s'est déroulée à Montréal, le 8 juin 2012. Cela a permis de valider les constats et de murir la réflexion sur la pérennisation de la PCSST.

DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le contexte théorique entourant l'objet de la thèse. Il traite des concepts et des approches identifiés dans la littérature scientifique sur la PCSST. Dans un premier temps, il clarifie les concepts de la prise en charge et de la pérennisation. Dans un deuxième temps, les différentes approches de la PCSST sont examinées sous un angle critique. Des déclencheurs de la PCSST et des conditions de pérennisation de la PCSST sont répertoriés pour élaborer le cadre conceptuel. Ce cadre est présenté à la troisième section. La quatrième section soulève les questions de recherche. La dernière section fait une synthèse du chapitre.

2.1 CONCEPTS DE PRISE EN CHARGE ET DE PÉRENNISATION

Cette section clarifie les deux concepts clés de la présente étude. Il s'agit du concept de la PCSST et de celui de la pérennisation.

2.1.1 Concept de la PCSST

Le concept de la prise en charge est couramment utilisé dans le domaine de la santé. En général, il renvoie à :

l'action d'un [...] organisme qui consiste à prendre l'initiative d'apprécier sa situation, de la modifier dans le sens souhaité en tenant compte de sa mission, de son mandat et de ses responsabilités et en utilisant toutes les ressources disponibles, et de répondre de ses actions aux autorités concernées ou d'assumer ses responsabilités. (Ayotte et Lamothe, 1983, p. 7)

Pour la CSST (2011a), la prise en charge est la capacité d'une entreprise à identifier ses risques, à les corriger et à contrôler les mesures correctives mises en place, et ce dans un processus participatif. C'est donc une internalisation de la gestion de la SST par l'entreprise avec la participation de ses employés. La décentralisation est souvent évoquée en traitant des structures de prise en charge. Simard, Bouteiller et Lévesque

(1986) distinguent la structure centralisée de la structure décentralisée. Dans la structure centralisée, les activités sont concentrées dans les mains des personnes impliquées ou spécialisées en SST. Avec la structure décentralisée, les activités de SST incluent la participation de tous, y compris celle des personnes qui ne sont pas spécialisées en SST; c'est la forme de structure qui donne les meilleurs résultats. La structure décentralisée semble être la plus conforme à l'esprit même de la PCSST et de sa pérennisation.

2.1.2 Concept de la pérennisation

Le concept de la pérennisation est souvent utilisé par des auteurs qui interviennent dans le développement international et la promotion de la santé (Bilodeau, Filion, Labrie, Bouteiller et Perreault, 2005; Pluye *et al.*, 2004; Pluye, Potvin et Denis, 2000; Renaud, Chevalier, et O'Loughlin, 1997; Ridde, Pluye et Queuille, 2006; Swerissen et Crisp, 2004; Shediac-Rizkallah et Bone, 1998).

« La pérennisation concerne le devenir des programmes. Elle est centrée sur le processus qui permet la continuation des activités et des effets relatifs aux programmes » (Ridde *et al.*, 2006, p. 423) alors que la pérennité « est un “arrêt sur image” de la pérennisation » (*Ibid.*, p. 423). C'est « le résultat du processus de pérennisation - résultat qui se manifeste dans les routines organisationnelles » (Ridde et Dagenais, 2012, p. 21). Dans la littérature scientifique, la pérennisation est synonyme de l'appropriation, de la durabilité, de l'incorporation, de la perpétuation, de l'intégration, de l'institutionnalisation des programmes de SST (Pluye *et al.*, 2004; Renaud *et al.*, 1997; Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). La pérennisation d'un programme de SST « dépend de décisions impliquant des acteurs politiques au sein de l'organisation » (Pluye *et al.*, 2000, p. 100). Selon les auteurs, elle est tributaire de nombreuses conditions. Il peut s'agir de la stabilité des ressources organisationnelles, la communication transparente entre les acteurs, l'adaptation des activités, l'incitation

pour les acteurs, l'intégration des règles, le système de suivi (Ridde *et al.*, 2006); il s'agit aussi de l'engagement et du soutien de la direction et du syndicat, de la participation financière de l'entreprise, de la participation des cadres compétents et motivés, de la participation des employés (Santé Canada, 1985). L'implication de la direction et la participation des employés sont des conditions qui assurent cette pérennisation (Bilodeau *et al.*, 2005).

Le processus de pérennisation est évalué de deux façons; l'évaluation se fait de manière prospective par la notation progressive d'événements dès leur apparition, ou de façon rétrospective par la remémoration d'événements critiques (Ridde *et al.*, 2006). C'est cette seconde façon qui est retenue pour cette étude. La pérennisation des programmes renvoie ainsi à la manière d'assurer l'avenir de ceux-ci (Ridde et Dagenais, 2012). La pérennisation dépend de plusieurs conditions, c'est-à-dire des actions déployées par le passé et de manière continue qui favorisent la durabilité de la PCSST déclenchée par une entreprise, d'où l'intérêt de chercher à les comprendre.

La clarification des concepts montre qu'il existe des conditions similaires. Leur différence réside dans le maintien des programmes à long terme qui caractérise la pérennisation. Ainsi, les conditions de pérennisation dans cette étude visent à maintenir la PCSST dans le temps. La pérennisation dépasse le cadre de l'implantation des mécanismes de PCSST et s'incorpore dans la gestion globale de l'entreprise en impliquant toutes les parties prenantes, en premier lieu les dirigeants stratégiques ou politiques. Après avoir défini les concepts de la PCSST et de la pérennisation, l'étude des approches qui sous-tendent cette PCSST fait l'objet de la prochaine section.

2.2 APPROCHES DE PRISE EN CHARGE DE LA SST

La recension des écrits dégage quatre approches qui visent à susciter la PCSST. Au fil du temps, les lacunes, voire les limites des premières approches, ont occasionné le développement de nouvelles approches. La présente section examine successivement

l'approche juridique, l'approche économique, les systèmes de gestion de SST et l'approche progressive de gestion du développement durable.

2.2.1 Approche juridique

L'approche juridique postule le respect de lois pour une PCSST. Bien que les services de prévention aient été créés au XIX^e siècle en Europe (Berthelette, 2002), cette approche a pris son envol dans les années 1970 et 1980 (Agence européenne pour la SST, 2012; Askenazy, 2006; Hogan et Kleiner, 2002; Lanoie et Stréliski, 1995; Lippel et Caron, 2004; Pérusse *et al.*, 2012; Robens, 1972; Weissbrodt et Giaque, 2017). Des lois (comme la LSST au Québec) et des dispositions des codes du travail (ex. Partie II *Code du travail canadien*; art. L. 312-1, L. 312-2, L. 312-3 et L. 312-6 du *Code du travail français*; art 226 et suivants du *Code du travail tchadien*) sont consacrés à la SST. Ces dispositions obligent les dirigeants à améliorer les conditions de SST dans les entreprises et à implanter les mécanismes de PCSST (Agence européenne pour la SST, 2012; Weissbrodt et Giaque, 2017). Pour veiller à l'application des lois, des inspections ont été créées (LSST, 1979; OIT, 1947; Piore et Schrank, 2006, 2008; Pires, 2008). Dans l'approche juridique, l'on observe deux types d'intervenants, les intervenants internes (employés et dirigeants) et les intervenants externes comme les inspecteurs, les ASP, les mutuelles de prévention, les équipes de santé. Cette approche a surtout mis en place des mécanismes de la PCSST animés par les intervenants internes.

2.2.1.1 Mécanismes de la PCSST

Les intervenants internes sont les représentants de la direction (dirigeants) et des employés qui agissent par l'entremise des mécanismes de PCSST. Au Québec, la volonté de soutenir la PCSST dans les entreprises s'est concrétisée avec l'adoption de la LSST (1979). Des auteurs ont étudié ces mécanismes de la PCSST (Berthelette et Planché, 1995; Champoux et Brun, 2008; Desmarais *et al.*, 1996; Desmarais, 2013;

Ollé-Espluga, Vergara-Duarte, Belvis, Menéndez-Fuster, Jódar et Benach, 2015; Plante et Cloutier, 2007; Simard et Marchand, 1997). Ces mécanismes sont le CSS, le programme de prévention (PP), le représentant à la prévention (RP) et le programme de santé spécifique à l'établissement (PSSE). Les sections qui suivent reprennent chacun plus en détails.

Le CSS est une structure paritaire prévue dans les entreprises de plus de 20 employés (Art 68 de la LSST). Il assure, entre autres, l'établissement des programmes de formation et d'information de SST, le choix des équipements de protection conformément aux règlements, la formulation de recommandations à l'employeur, la participation à l'identification et l'évaluation des risques (Art. 78 de la LSST). Le CSS reçoit ainsi les rapports d'inspection, les plaintes et les suggestions des employés et de l'employeur. Les CSS contribuent à la PCSST lorsqu'ils sont efficaces (Desmarais, 2013; Yassi, Lockhart, Sykes, Buck, Stime et Spiegel, 2013).

L'établissement d'un PP vise à « éliminer à la source les dangers liés à la SST et à l'intégrité physique des employés » (Art 59 de la LSST). Ce programme définit les mesures de « l'aménagement des lieux de travail, l'organisation du travail, l'équipement, le matériel, les contaminants, les matières dangereuses, les procédés et les moyens et équipements de protection collectifs » (Art. 59 LSST). L'implantation effective des programmes de prévention produit des résultats positifs (Baril-Gingras, Vézina et Lippel, 2013*b*).

Le RP est « un travailleur pouvant effectuer sur ses heures rémunérées de travail, certaines tâches en santé et sécurité du travail » (Simard, 1986, p. 1). La LSST (Art. 90) précise ses tâches : l'inspection des lieux de travail, la réception des avis d'accidents et enquête sur leurs causes. Le RP fait des recommandations et assiste les employés. Il joue un rôle actif en matière de prévention et coopère avec la direction de l'entreprise. En général, les RP inspectent « des lieux de travail pour y identifier les risques, entreprennent des actions sur de nouveaux enjeux en matière de prévention et

font en sorte que les problèmes de SST soient résolus » (Baril-Gingras *et al.*, 2013b, p. 695).

Le PSSE est établi par le médecin responsable et approuvé par le CSS. Il comprend, entre autres, l'identification des risques de santé et leurs moyens de prévention, les mesures de surveillance médicale, les examens médicaux, les premiers soins (Art. 113 LSST). Les études qui ont porté sur ce programme ont montré ses résultats positifs sur le plan des mesures de prévention primaire (Baril-Gingras *et al.*, 2013b).

Le PP et le PSSE définissent les activités de PCSST. Le RP et le CSS sont des mécanismes de participation qui devraient favoriser la pérennisation de la PCSST (Baril-Gingras, Montreuil, Fournier, Laflamme, Lamonde, Bourbonnais, Malenfant, Messing, Trudel, Dionne, Laroche, Bellemare et Brisson, 2013a; Berthelette et Planché, 1995; CSST, 2011; Desmarais 2004; Desmarais, Berthelette et Planché, 1996; Desmarais *et al.*, 2012). Ils ont leurs équivalents en Afrique, en Europe, aux États-Unis et dans le reste du Canada (Baril-Gingras *et al.*, 2013b; Coutrot, 2009; Eaton et Nocerino, 2000; Ndjoulou, 2009; Sorensen, Hasle et Navrbjerg, 2009).

Bien des lois obligent d'ailleurs les dirigeants à faire participer leurs employés au processus de prise des décisions de la SST. Par exemple, le *Code du travail français* (Art. L. 4121-1) dispose que l'employeur doit prendre les actions de prévention des risques, d'information et de formation avec la participation des employés. La participation des employés dans les CSS en est une illustration. Elle a produit plus d'effets positifs que dans la situation où l'employeur agit seul (Baril-Gingras *et al.*, 2013a). L'efficacité de ces mécanismes dépend alors des dirigeants, des employés et de l'intervention de l'État (Yassi *et al.*, 2013). Leur mise en place est conditionnée à la taille des entreprises. Par exemple, la LSST exige des entreprises de plus de 20 employés d'avoir un PP, un CSS ou un RP, bien que la gestion participative de la SST soit une de ses clés de voûte (Champoux et Brun, 2008). Un moratoire limite également

cette mise en place dans certains secteurs (Desmarais, 2004; Trépanier, Desmarais, Giraud et Bélanger, 2011). En dépit de la mise en place de ces mécanismes, les problèmes de SST demeurent : insuffisance du contrôle des risques, apparition de nouveaux risques liés à l'intensification du travail, à la précarisation de l'emploi et à l'industrie 4.0 (Agence européenne pour la SST, 2012 ; Baril-Gingras *et al.* 2010 ; Metling, 2016). Certaines entreprises peinent à rendre opérationnels leurs mécanismes, elles les implantent, soit par mimétisme, soit par conformisme; d'autres manquent de volonté (Pérusse *et al.*, 2012). D'autres auteurs croient à l'importance de ces mécanismes au point de recommander leur extension (Baril-Gingras *et al.*, 2010; Bernier, Vallée et Jobin, 2003; Camiré, 2010; CSST, 2011; Lippel, 2013).

Au final, une entreprise qui prend en charge la SST dispose des mécanismes opérationnels et efficaces, notamment le CSS et le PP. La pérennisation ou le maintien dans le temps de la PCSST est fonction de la participation active des employés et de l'engagement des dirigeants (Baril-Gingras *et al.*, 2010; Desmarais, 2004; 2013). L'engagement des dirigeants est une implication active des cadres supérieurs pour motiver les cadres de tous les niveaux et montrer aux employés qu'ils sont attachés à leur protection par des actions visibles (OIT, 2000). La PCSST concerne aussi l'État. Il définit le cadre juridique qui oblige les dirigeants à assurer la santé et la sécurité des employés. Il agit par le biais de ses inspecteurs mandatés pour faire respecter la législation de la SST par les entreprises (OIT, 1981). Ceci induit l'importance des intervenants externes dans la PCSST.

2.2.1.2 Intervenants externes

Les intervenants externes veillent à l'application des textes inhérents à l'approche juridique, lesquels sont appliqués au sein des entreprises par les intervenants internes, les dirigeants et les employés. Parmi les intervenants externes, la LSST (1979) a prévu les associations sectorielles (Art 98) chargées d'informer, de former et de conseiller les employés et les employeurs du secteur ; le médecin responsable des services de santé

d'un établissement (Art 127), le directeur de santé publique (Art 127), l'inspection (Art 177). Leur intervention vise à concilier les droits des employés et la rentabilité de l'entreprise pour assurer le respect de la législation (Pires, 2008; Schrank, 2008, Weil, 2008). Les inspecteurs interviennent dans les entreprises suivant trois modèles : dissuasif, pédagogique et mixte (Piore et Schrank, 2006; 2008 ; Pires, 2008).

- Modèle d'intervention dissuasive

Le modèle dissuasif propose un respect strict de la loi. Il postule que les entreprises analysent le « coût-bénéfice et renoncent à violer la législation lorsque la probabilité d'être prises en flagrant délit de violation et les sanctions sont plus importantes que les avantages que procurerait cette violation » (Pires, 2008, p. 222). Genn (1993) et Grabe (1991) ont déjà mentionné que la motivation des dirigeants à respecter les lois de SST est dictée par leur calcul du coût-bénéfice. Cette violation est un acte de volonté manifeste (Pires, 2008). Ce modèle est de type accusatoire et sanctionne les entreprises récalcitrantes. La finalité des sanctions est de convaincre les dirigeants à déclencher la PCSST. L'OIT (1947) donne le droit aux inspecteurs d'ordonner ou de faire ordonner:

- (a) que soient apportées aux installations, dans un délai fixé, les modifications qui sont nécessaires pour assurer l'application stricte des dispositions légales concernant la santé et la sécurité des travailleurs; (b) que des mesures immédiatement exécutoires soient prises dans les cas de danger imminent pour la santé et la sécurité des travailleurs (Art. 13 de la Convention n° 81)

Une des missions de l'agence responsable de la SST est ainsi de sanctionner les entreprises récalcitrantes (Askenazy, 2006). Par exemple, « en 2003, le montant total des amendes fédérales [aux États-Unis] a atteint 82 millions de dollars » (*Ibid.*, p. 74). Certaines entreprises ont préféré « acquitter les amendes ou payer un avocat pour les contester en justice, plutôt que d'investir l'argent et le temps nécessaires pour modifier leurs méthodes de production et de fonctionnement » (Pires, 2008, p. 237). D'autres entreprises manquent de ressources pour faire les modifications exigées. L'obligation

d'imposer le respect strict de la législation ne déclenche pas toujours la PCSST. Le modèle dissuasif est « diffus et punitif » (Piore et Schrank, 2008, p. 5).

Les inspecteurs qui se sont bornés à imposer des sanctions sans les accompagner d'une assistance technique et juridique (stratégie d'aide pédagogique) n'ont obtenu que des changements mineurs dans les méthodes d'exploitation des entreprises qui violent la réglementation; dans certains cas, leur intervention a même été un échec total (Pires, 2008, p. 237).

L'application de ce modèle suscite réticence et résistance chez certains dirigeants, il a fallu parfois de fortes pressions (interdiction d'utiliser des machines) pour que les dirigeants modifient les pratiques nuisibles à la SST (Pires, 2008). Les inspecteurs sont perçus comme des surveillants. « L'absence de toute forme d'aide technique ou juridique a empêché la recherche de solutions pérennes » (Pires, 2008, p. 238). Ces insuffisances ont favorisé l'émergence du modèle pédagogique.

- Modèle d'intervention de nature pédagogique

Dénommé « modèle latin » par Piore et Schrank (2006), le modèle pédagogique critique le modèle dissuasif et répond à ses insuffisances. Fondé sur le respect volontaire de la législation, il combine l'efficacité de la production et la protection des employés. Il « donne aux inspecteurs chargés d'appliquer la réglementation la flexibilité nécessaire pour adapter leurs interventions aux conditions économiques » (Piore et Schrank, 2008, p. 4). Les inspecteurs sont encouragés « simultanément à rechercher les moyens de concilier des objectifs prétendument contradictoires, soit l'efficacité de la production et la protection des travailleurs » (*Ibid.*, p. 2).

Le modèle pédagogique amène une compréhension de l'esprit de la Loi avant sa mise en œuvre selon le contexte des entreprises par la persuasion et les conseils au détriment des sanctions systématiques (Grabe, 1991; Piore et Schrank, 2006; Robens, 1972). En effet, un respect strict peut freiner la PCSST (Braithwaite, 2006; Gunningham et Johnstone, 1999; Hawkins, 2002). Les inspecteurs visitent les lieux de travail (OIT, 1947). Ils élaborent des solutions pour assurer le respect de la législation (Piore et

Schrank, 2008; Pires, 2008); c'est l'exemple du « plan de mise en conformité » (Piore et Schrank, 2008, p. 8). Conciliants lors des interventions, ils informent et conseillent techniquement et juridiquement les dirigeants et leurs employés sur les moyens de respecter les lois (OIT, 1947; Piore et Schrank, 2006, 2008).

En portant les bonnes pratiques de travail observées par les employeurs productifs qui respectent la législation à la connaissance des employeurs qui ne s'y conforment pas, les inspecteurs peuvent faire prendre conscience à ces derniers que le respect de la législation est positif pour les affaires et, ainsi, amoindrir leurs réticences face à la réglementation (Piore et Schrank, 2008, p. 2).

Inspiré du modèle d'inspection de l'OIT (1947), le modèle pédagogique est efficace (Piore et Schrank, 2006). Grâce à l'inspection, les entreprises respectent leurs obligations légales sans nuire à leur productivité (*Ibid.*, 2006). Les inspecteurs cherchent « à former et à inciter les entreprises à respecter la lettre et l'esprit de la loi, et préfèrent ne les y contraindre qu'en dernier ressort » (Piore et Schrank, 2008, p. 5). Cette efficacité tient aussi à la définition des priorités, à la dissuasion, à la pérennité et aux effets systémiques (Weil, 2008). Ce qui permet un déclenchement de la PCSST.

- Modèle d'intervention mixte

Distinctement, le modèle dissuasif et le modèle pédagogique « ne rendent pas compte du comportement des inspecteurs qui réussissent parfois à obtenir des résultats positifs dans des secteurs pourtant traditionnellement hostiles au respect de la législation » (Pires, 2008, p. 220). Le modèle mixte allie la flexibilité du modèle pédagogique et la rigueur du modèle dissuasif pour favoriser la PCSST. L'harmonisation des structures et de la culture de l'entreprise avec le souci du respect de la législation et de la productivité est efficace (Piore et Schrank, 2008). Les styles d'inspection ont influencé le comportement des entreprises (Pires, 2008) qui finissent par s'intéresser à la PCSST. Ils assurent « un respect durable de la législation, conciliant l'amélioration des conditions de travail avec la recherche de compétitivité et de productivité des entreprises » (*Ibid.*, p. 249). Cela contribue au déclenchement de la PCSST.

Le modèle mixte favorise « l'élaboration de solutions durables de respect de la réglementation » (Pires, 2008, p. 235). Il traduit l'importance de la communication entre le milieu de travail et les inspecteurs pour améliorer les conditions de SST (MacEachen *et al.*, 2016). Les inspecteurs assistent, conseillent, soutiennent juridiquement et techniquement les entreprises d'une part, et répriment leurs manquements, d'autre part (Pires, 2008). En définitive, les entreprises deviennent « réceptives au changement; les inspecteurs s'informent des défis au respect de la réglementation; élaborent ou appuient les solutions techniques ou juridiques permettant de concilier le respect de la législation et les contraintes économiques » (*Ibid.*, p. 245).

En résumé, les trois modèles de l'approche juridique sont complémentaires. Les inspecteurs ont amené les entreprises à respecter la législation tout en étant productives. C'est le cas du Brésil où la loi a été respectée dans certains secteurs sans nuire à la productivité et à la protection des employés (Pires, 2008). Le modèle pédagogique et le modèle mixte ont plus d'impact sur les entreprises. Ils ont déclenché la PCSST. Ils engagent les dirigeants et les employés dans la recherche des solutions pérennes. Les inspecteurs dialoguent avec eux pour faire appliquer la loi. Ce dialogue aboutit, par exemple, à l'adoption d'un plan de mise en conformité (Piore et Schrank, 2008). Qualifié de tripartite, le dialogue social désigne « toutes formes de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale » (OIT, 2013, p. 12). Il s'applique aussi au sein de l'entreprise où les inspecteurs indiquent la voie de la PCSST, les employés discutent et leur posent des questions. Les inspecteurs impliquent les intervenants internes qui appliquent le plan de conformité. Ils recourent à la contrainte que lorsque le plan n'est pas suivi. Une relation entre les intervenants internes fondée sur la collaboration avec les intervenants externes relève du dialogue social. Les employés et les dirigeants communiquent à divers niveaux de la hiérarchie pour promouvoir la SST dans le cadre du dialogue social (BIT, 2002; OIT, 2011*b*).

Bien que privilégiée par les États, l'approche juridique a des limites. Les auteurs rapportent, entre autres, le sous-effectif des inspecteurs, l'insuffisance du contrôle des risques, l'exclusion des petites entreprises où les risques d'accident ou de maladie sont élevés, la sous-déclaration des accidents (Champoux et Brun, 2008; Pérusse, 2005; Su, 2003; Tompa, Verbeek, Van Tulder et De Boer, 2010; Tompa, Trevithick et McLeod, 2007; Verbeek, Pulliainen et Kankaanpää, 2010). Les inspecteurs ne détectent pas tous les manquements à la loi faute de temps (Kankaanpää, 2010).

Cette revue montre l'importance des interventions externes, particulièrement de l'intervention pédagogique et de l'intervention mixte comme déclencheur de la PCSST. Elle note aussi la participation des employés et l'engagement des dirigeants au succès de la pérennisation de la PCSST. Cela conduit à les retenir comme des thèmes du cadre conceptuel. L'engagement des dirigeants conduit à la définition et à la mise en œuvre du plan de conformité. La participation des employés se manifeste par leur volonté d'échanger des informations avec les intervenants externes qui informent, assistent et conseillent les entreprises. Le dialogue social est ainsi amorcé entre les intervenants internes et externes qui élaborent le plan de conformité graduelle, témoignant de l'importance de la communication dans le processus de la PCSST.

2.2.2 Approche économique

Développée à la suite des limites de l'approche juridique, l'approche économique postule que les entreprises motivées économiquement et financièrement vont prendre des mesures pour prévenir les ATMP. Elle propose des incitatifs économiques pour motiver les entreprises à déclencher la PCSST (Bianchini, Donini, Pellegrini et Saccani, 2017; Elser et Eeckelelaert, 2010; Elser, Treutlein, Rydlewski, Frusteri, Krüger, Veerman, Eeckelelaert, Roskams, Van Den Broek, et Taylor, 2010; Kankaanpää, 2010; Nadeau, 2001 ; 2003; Tompa *et al.*, 2007; Uegaki, De Bruijne,

Lambeek, Anema, Van Der Beek, Van Mechelen et Van Tulder, 2010). Cette approche influence le comportement des dirigeants, par le soutien à l'investissement en SST. Ses auteurs privilégient le renforcement positif au détriment d'un renforcement négatif de la loi.

L'approche économique est fondée sur la motivation pécuniaire. Elle propose des incitatifs économiques qui sont d'ordre externe ou interne à l'entreprise. Les incitatifs économiques externes sont les subventions, les primes d'assurance et les réductions d'impôt (Elser et Eeckelelaert, 2010; EU-OSHA, 2010; Kankaanpää, 2010; Tompa *et al.*, 2007). Les subventions sont octroyées par des agences gouvernementales aux entreprises qui investissent en SST (EU-OSHA, 2010; Kankaanpää, 2010; Tompa *et al.*, 2007). Les entreprises peuvent se regrouper en mutuelle de prévention pour avoir ces subventions. De cette façon, elles profitent ensemble d'un taux de personnalisation important et rentabilisent leurs efforts de prévention (Nadeau, 2001). Les primes sont allouées aux entreprises par les compagnies d'assurance pour déclencher la PCSST (EU-OSHA, 2010; Tompa *et al.*, 2007). La réduction d'impôt ou une faible imposition est attribuée aux entreprises qui investissent en SST à titre de motivation (EU-OSHA, 2010; Kankaanpää, 2010; Tompa *et al.*, 2007). Les incitatifs économiques internes sont, par exemple, le fonds de prévention. Ce fonds est créé par le management sur fonds propres et des gains de cotisations découlant du financement des projets de prévention. Il vise un meilleur investissement en SST pour favoriser la participation des employés (Gilbert, Leblanc et Nadeau, 2000 ; Nadeau, 2001). Plus largement, les dirigeants et les employés doivent coopérer dans la gestion de la SST en menant des actions communes (Nadeau, 2003)

Les incitatifs économiques contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises en SST (Uegaki *et al.*, 2010). Ils sensibilisent et facilitent le respect des règlements de SST, l'autonomie des entreprises dans la gestion de la SST (Elser et Eeckelelaert, 2010). Les incitatifs économiques sont efficaces pour améliorer et promouvoir la SST dans les entreprises (Elser *et al.*, 2010). Par exemple, depuis leur

introduction en 2001 dans l'UE, les entreprises bénéficiaires ont enregistré environ 28 % moins d'accidents, comparativement à une réduction moyenne sectorielle de 16 % seulement au cours de la même période; la fréquence des lésions professionnelles a diminué (Tomba *et al.* 2007).

Ces incitatifs stimulent les entreprises à investir en SST et à promouvoir des lieux de travail sains et sécuritaires. Ils renforcent le respect des lois et règlements de SST; ils couvrent les activités de prévention (Elser *et al.*, 2010). De ce point de vue, les incitatifs économiques sont un déclencheur de la PCSST et un thème du cadre conceptuel. L'approche économique préconise les incitatifs économiques aux entreprises, lesquelles recourent parfois aux systèmes de gestion de la SST.

2.2.3 Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail

Les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SGSST) sont une approche de PCSST (Frick et Kempa, 2011; Gallagher, Underhill et Rimmer, 2001; Gamache et Pérusse, 2006; Gey et Courdeau, 2009; Marsden *et al.*, 2004; Munar, 2010; Robson, Clarke, Cullen, Bielecky, Severin, Bigelow, Irvin, Culyer et Mahood, 2007). C'est un « ensemble d'éléments liés ou interdépendants destinés à établir une politique et des objectifs de sécurité et de santé au travail, et à réaliser ces objectifs » (BIT, 2002, p. 25). Les SGSST ont émergé à la fin des années 1990 dans le contexte de l'amélioration continue inspirée par la Roue de Deming (planifier - faire - vérifier - agir) (Deming, 1982). C'est un phénomène « accentué par le mimétisme des entreprises pour une mode managériale naissante » (Askenazy, 2006, p. 81). Il est caractérisé par un formalisme dû aux nombreuses normes et procédures de SST.

L'émergence des SGSST a été favorisée par des États qui ont adopté différentes positions (Frick et Kempa, 2011). Certains, avec la directive européenne du 12 juin 1989 sur la SST, ont rendu obligatoire leur mise en place, assortie de contraintes

législatives (modèle obligatoire). D'autres ont laissé le choix aux entreprises d'y adhérer (modèle facultatif); c'est le cas des principes directeurs concernant les SGSST de l'OIT (ILO-OSH 2001) ou des *Voluntary Protection Programs* aux États-Unis (Redinger et Levine, 1998). Leur adoption par les entreprises montre leur maturité en prévention (Drais, Favaro et Aubertin, 2008). L'État offre des incitatifs pour encourager les entreprises à adopter les référentiels (Frick et Kempa, 2011). Cela explique le rôle des interventions externes et des incitatifs dans le déclenchement de la PCSST.

Les SGSST conduisent « à une meilleure prise en charge de la SST et à des diminutions d'accidents, de maladies et de coûts d'indemnisation » (Gamache et Pérusse, 2006, p. 17). Par exemple, Drais *et al.* (2008) constatent que « sur les dix entreprises observées, sept pensent avoir amélioré leur prise en charge de la SST du fait de leur structuration en matière de gestion de la prévention » (p. 9). Les entreprises qui appliquent les SGSST sont plus productives, performantes, compétitives et maximisent leurs revenus et leurs profits (Dobigny, Bianchi, Rio, Bohy, 2010; Marsden *et al.*, 2004; Messier, 2009; Plante et Cloutier, 2007). Les SGSST améliorent l'image de marque des entreprises, le climat de sécurité, la perception par les employés de la SST, la participation aux activités de SST, l'augmentation de la productivité (Frick et Kempa 2011; Gamache et Pérusse, 2006; Marsden *et al.*, 2004; Munar, 2010; Ndjoulou et Pérusse, 2012). Par exemple, Munar (2010) rapporte que sur les 35 entreprises observées en Pologne, 70 % ont diminué significativement leur taux d'accidents, 50 % ont réduit le nombre des employés exerçant dans des conditions dangereuses, 70 % ont bénéficié d'une baisse des primes d'assurance. En Suède, les employés de quatre établissements sur cinq sont satisfaits de leur environnement de travail.

Ces résultats sont dus à l'engagement des dirigeants, à la participation des employés et au renforcement du dialogue social. L'engagement des dirigeants à divers niveaux de la hiérarchie (Munar 2010) se traduit par l'intégration de la SST dans les systèmes de gestion (Frick et Kempa 2011; Marsden *et al.*, 2004) et dans la stratégie de l'entreprise

(Frick et Kempa 2011; Gamache et Pérusse, 2006; Gey et Courdeau, 2009; Mathieu, 2007; Mouton, 2006; Munar, 2010; Ndjoulou et Pérusse, 2012; OIT 2011*b*; Pérusse *et al.*, 2012). Par exemple, à la suite de l'implantation des SGSST, *Rolls Royce* a enregistré 11 millions £ de profits grâce à une bonne gestion des absences; ce montant n'est que la partie visible de l'iceberg (Marsden *et al.*, 2004). La participation des employés passe par la prise de décision et la détection des risques propres à leurs activités (Mathieu, 2007). Les SGSST fonctionnent avec « un véritable dialogue social, qui peut prendre forme au sein d'un comité paritaire de SST » (OIT, 2011*b*, p.10). Ce dialogue facilite la communication sur les enjeux de SST entre les dirigeants et les employés (Mathieu, 2007; Pérusse *et al.*, 2012). « Le dialogue social s'institutionnalise aussi au sein des établissements pérennes » (Amossé, 2006, p. 2). Les SGSST ont donc un effet positif sur la prise en charge et certains de ses éléments comme le dialogue social, la participation des employés, l'engagement des dirigeants constituent un véhicule pour pérenniser la PCSST (Frick et Kempa 2011; Gamache et Pérusse, 2006; Gey et Courdeau, 2009; Mathieu, 2007; Mouton, 2006; Munar, 2010; Ndjoulou et Pérusse, 2012; OIT 2011*b*; Pérusse *et al.*, 2012).

Cependant, la mise en place des SGSST est bonne en théorie, mais comporte en pratique des lacunes (Frick et Kempa, 2011). Les SGSST exigent de la méthode, du temps et surtout de l'engagement (Mouton, 2006). La PCSST par les SGSST n'est pas toujours évidente, certaines entreprises s'en servent comme paravent pour des intérêts économiques (économies sur l'indemnisation) ou publics (bonne image ou accès au marché) (Downs, 2003; Frick et Kempa, 2011; Gallagher *et al.*, 2001; Gey et Courdeau, 2009). Les petites entreprises rencontrent des difficultés dans l'implantation des SGSST à cause de leur taille : inaccessibilité aux ressources, instabilité de la main-d'œuvre, inexpérience en industrie, difficulté d'adaptation à l'autorégulation de la SST, état d'esprit peu enclin à une approche systémique de SST; leurs relations avec les intervenants externes sont souvent distantes (Gallagher *et al.*, 2001 ; Lescure, Nadeau et Morency, 2015). Comme sous-traitants, les petites entreprises se voient imposer des

principes des SGSST sans une explication préalable, ni consultation de leurs employés. Les SGSST répondent plutôt aux besoins des GE, préoccupées par les coûts et les relations avec les États. Ils favorisent parfois une approche formaliste sans effet parfois sur l'engagement des dirigeants et la participation des employés. Malgré ces défis, les entreprises qui appliquent les SGSST s'en sortent mieux. Elles pérennisent la PCSST. Elles se sont appuyées sur l'engagement de leurs dirigeants, la participation de leurs employés et le dialogue social. Ce sont des conditions de succès à la pérennisation de la PCSST qui vont aider à l'élaboration du cadre conceptuel.

2.2.4 Approche progressive de gestion du développement durable

L'approche progressive de gestion de la SST (Pérusse *et al.*, 2012, dans Cadieux et Dion, 2012) s'insère dans la gestion du développement durable (DD) (Cadieux et Roy, 2012, dans Cadieux et Dion, 2012). C'est une approche qui vise la rétention des ressources humaines de qualité, le développement des affaires dans un contexte de concurrence et de croissance économique tributaire des enjeux du DD (Pérusse *et al.*, 2012). En cela, elle s'inscrit dans la pérennisation de la PCSST puisqu'il est question du maintien à long terme des ressources, et la pérennisation de la PCSST y participe. C'est une démarche qui utilise une grille d'autoévaluation pour obtenir un premier diagnostic de la maturité des pratiques de gestion du DD (Cadieux et Roy, 2012). Les entreprises peuvent opérationnaliser ces pratiques et atteindre un état de maturité. Le modèle a été ainsi appliqué à la SST (Pérusse *et al.*, 2012). Dans cette étude, le choix d'utiliser la grille d'autoévaluation vise à dresser un portrait des entreprises étudiées à des fins d'analyse. Cette grille classe les entreprises en cinq niveaux : 1) entreprise peu ou pas concernée; 2) entreprise réactive; 3) entreprise accommodante; 4) entreprise proactive; 5) entreprise génératrice. Chacun des niveaux est décrit ci-après.

L'entreprise peu ou pas concernée méconnaît ses obligations de SST. Elle privilégie les intérêts économiques et financiers au détriment de la SST. Or, nul n'est censé ignorer la loi, car l'ignorance comporte d'importants coûts pour la SST et peut même entraîner une condamnation criminelle (Pérusse *et al.*, 2012). Bien souvent, ce type d'entreprise

finir par soutenir d'importants coûts advenant un accident ou une maladie du travail. Le déni lui pose des problèmes à des moments souvent inattendus (hors contrôle).

L'entreprise réactive contrôle les pertes et la SST est une source de dépenses. Contestant tous les dossiers de SST, elle ne s'y intéresse qu'en cas d'accident. Sa progression dépend de ses efforts de réalisation des activités de SST : inspections préventives, protection des équipements, enquête sur les incidents, formation, système d'information sur les matières dangereuses. Elle enregistre le nombre d'assignations temporaires, la fréquence des lésions et leur gravité. Sa culture est orientée sur l'intégration des indicateurs de SST dans le système de contrôle des pertes, l'analyse des statistiques et la recherche de conformité. Pour progresser vers le prochain niveau de maturité, l'entreprise réactive doit se détacher progressivement des indicateurs réactifs pour faire de la SST un enjeu stratégique. Seuls des dirigeants formés et compétents en SST peuvent inverser la tendance et bien gérer la SST. Ils pourront ainsi « vérifier si les efforts consentis portent fruit, et [...] se convaincre que la SST est un investissement plutôt qu'une dépense » (*Ibid.*, p. 407).

L'entreprise accommodante marque le début de la PCSST. Elle implante des mécanismes de prévention qui deviendront ses pratiques courantes de gestion (Pérusse *et al.*, 2012). Elle s'investit en SST si c'est obligatoire ou rentable. Pour améliorer sa gestion de la SST, elle crée des programmes de formation, intègre les nouveaux employés, élabore son PP, crée le CSS et surtout elle communique. C'est à ce niveau que commence la communication, essentielle à la promotion des activités de SST, la circulation d'information entre les employés et les dirigeants. Ses mesures sont les indicateurs de performance, la conformité et les répercussions humaines des incidents.

L'entreprise proactive considère la SST comme « un enjeu stratégique, et décide d'en faire une priorité marquée » (*Ibid.*, p. 410). Elle déploie les conditions de pérennisation de la PCSST. C'est en ce moment qu'une entreprise pérennise sa PCSST. Elle investit

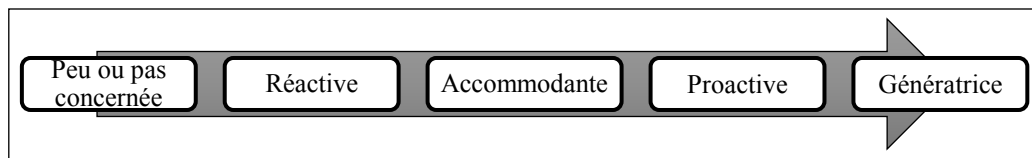
des ressources et de l'énergie dans la SST. Son haut niveau de conscience sociale fait d'elle une référence. Gage de productivité et de survie, la SST est une valeur intégrée dans ses pratiques d'affaires (planification stratégique, gestion des ressources humaines, gestion du changement, gestion des sous-traitants, gestion de l'approvisionnement, recherche et développement). Elle consolide ses activités de SST et analyse de façon systémique ses incidents. L'entreprise proactive est au summum de la PCSST, car elle anticipe ses problèmes, elle utilise des outils d'analyse des risques et de résolution des problèmes. Ses dirigeants sont formés à la gestion de la SST. Ses mesures visent l'amélioration continue : fixation des objectifs en SST, évaluation des actions préventives, comparaison aux entreprises de référence mondiale. L'intégration de la SST dans l'entreprise proactive est due à « l'engagement visible et actif de la direction. Les responsabilités de tous sont connues, chacun les assume et en est imputable » (Pérusse *et al.*, 2012, p. 411). Elle répond ainsi aux conditions de pérennisation de la PCSST.

Enfin, l'entreprise génératrice est le modèle de référence, elle partage ses pratiques gagnantes avec ses fournisseurs, clients et autres entreprises, démontrant sa volonté de dialoguer. Elle est à l'avant-garde de la SST, qui fait partie de sa stratégie et de son mode de gestion. « La SST n'est plus simplement une priorité (car les priorités peuvent changer au fil du temps), mais bien une valeur » (*Ibid.*, p. 412). La SST fait partie de ses pratiques et de son processus de prise de décision. Elle tient pour acquises les conditions de pérennisation de la PCSST et cherche à les consolider. Ainsi, ses stratégies sont de référence mondiale. Ses activités ne sont plus à développer, mais à consolider. L'entreprise génératrice s'améliore constamment et soigne l'intégration de la SST dans tous ses processus : planification stratégique (adoption d'un plan stratégique de SST), ressources humaines (intégration de nouveaux employés, organisation du travail), gestion du changement et des projets (élimination des dangers dès le design d'un nouvel équipement, d'un nouveau procédé ou d'une nouvelle installation), gestion des approvisionnements (application de sa politique de SST à ses fournisseurs); gestion des sous-traitants (critères de SST dans la sélection et la

supervision des travaux de construction, de la main-d'œuvre de location, des allées et venues des fournisseurs, des clients et des visiteurs) (Pérusse *et al.*, 2012). Ses objectifs et résultats sont connus des parties prenantes et font partie de sa reddition de comptes.

L'approche de DD fournit des caractéristiques permettant de dresser un portrait de PCSST des entreprises. Les entreprises des deux premiers niveaux ne s'intéressent pas à la PCSST. La PCSST commence au niveau de l'entreprise accommodante. Elle met « en place des mécanismes de prévention, mais ces mécanismes ne sont pas encore devenus des pratiques courantes de la gestion » (Pérusse *et al.*, 2012, p. 407). Les entreprises proactives et génératrices prennent en charge la SST et se préoccupent de sa pérennisation. Leurs dirigeants sont engagés réellement en faveur de la SST, ils déploient des actions concrètes et rendent compte des résultats de la SST. Ils investissent des ressources pour susciter la participation des employés et favoriser le dialogue en leur sein et avec leurs partenaires. L'entreprise « intègre des critères de SST dans toutes ses pratiques de gestion et en tient compte dans toutes ses décisions. Elle adopte des stratégies, des pratiques d'affaires et de gestion de classe mondiale » (*Ibid.*, p. 412). En outre, « la communauté internationale reconnaît de plus en plus que la SST est une composante importante du développement durable, et le programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté en 2015, met l'accent sur la SST » (OIT, 2017b, p. 7). En cela, l'approche de DD paraît la plus inclusive pour classer les entreprises étudiées. Ce qui justifie le choix de sa grille d'autoévaluation en cinq niveaux (figure 1) pour apprécier le niveau de la PCSST. Elle va aider à la lecture des cas et permettre leur classification selon les cinq niveaux. Cette grille est détaillée au tableau 11 dans le chapitre sur le cadre opératoire.

Figure 1
Cinq niveaux d'entreprise



Adapté de Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (p. 402- 419). Montréal : Fides.

En résumé, la littérature consultée dégage différentes approches de la PCSST. Ces approches sont complémentaires et proposent des thèmes transversaux. L'approche juridique postule que la PCSST est déclenchée par les interventions externes et sa pérennisation vient de l'engagement des dirigeants, de la participation des employés et du dialogue social. La littérature (Piore et Schrank, 2008 ; Pires, 2008) a montré l'importance de l'intervention pédagogique ou mixte dans la PCSST. L'approche économique propose le thème des incitatifs économiques qui s'est révélé être un déclencheur de la PCSST. Les SGSST suggèrent trois conditions de pérenniser la PCSST : engagement des dirigeants, participation des employés, dialogue social. Enfin, l'approche progressive de gestion du DD inclut également ces trois conditions. C'est une approche fondée sur une démarche inclusive pour mesurer la progression de la PCSST. C'est pourquoi sa grille d'autoévaluation est utilisée pour positionner les entreprises dans le chapitre des résultats. En définitive, cette revue de littérature a permis d'identifier cinq principaux thèmes pour la suite de cette recherche. Il s'agit des incitatifs économiques et des interventions retenues comme des déclencheurs de la PCSST. L'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue sont identifiés comme des conditions de pérennisation de la PCSST. En plus de prendre en considération les cinq thèmes dans l'établissement du cadre conceptuel, cette étude va s'atteler à répondre à une préoccupation de la littérature. Celle de « trouver de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques de gestion, de nouvelles méthodes d'intervention, des améliorations à nos SGSST » (Pérusse et al., 2012, p. 415). Cette étude se propose de répondre à cette invitation en intégrant les cinq thèmes dans son cadre conceptuel.

2.3 CADRE CONCEPTUEL DE LA THÈSE

Deux orientations de recherche s'observent en management. « Le chercheur peut confronter la théorie à la réalité ou bien faire émerger de la réalité des éléments théoriques » (Ango et Milano, 2007, p. 173). C'est la première option qui est privilégiée dans cette étude fondée sur des concepts extraits de la littérature scientifique. Ces concepts proviennent de différentes approches étudiées lors de la recension des écrits. Ce sont l'engagement des dirigeants, la participation des employés, le dialogue social, les interventions externes et les incitatifs économiques. Certains de ces concepts sont des déclencheurs de la PCSST, d'autres sont des conditions de pérennisation de la PCSST.

2.3.1 Déclencheurs de la PCSST

Les déclencheurs de la PCSST sont les interventions externes et les incitatifs économiques.

Les interventions externes favorisent le déclenchement de la PCSST. Elles soutiennent les dirigeants et les employés engagés dans la PCSST (Berthelette, 2002; OIT, 1947; 1981; Piore et Schrank, 2006, 2008; Pires, 2008; Yassi *et al.*, 2013). L'appui des intervenants externes déclenche la PCSST dans les entreprises. « Plutôt que de forcer les entreprises à remplacer les machines existantes, les inspecteurs ont prôné l'adoption généralisée de systèmes de protection et la recherche de solutions innovantes » (Pires, 2008, p. 232). Ces interventions incluent des visites sur les lieux de travail des inspecteurs (OIT, 1947), l'appui de solutions pour assurer le respect de la législation (Frick et Kempa, 2011; Pires, 2008) et des stratégies d'aide pédagogique (assistance, information, conseils techniques et juridiques aux dirigeants et employés) mises en œuvre par les inspecteurs et les ASP (Desmarais, 2004; OIT, 1947; Piore et Schrank, 2006; 2008; Pires, 2008).

Les incitatifs économiques sont aussi des déclencheurs de la PCSST. Ils incluent les mesures financières qui visent à inciter à la PCSST. Ils peuvent être internes ou externes. Les incitatifs économiques internes ont trait à la création d'un fonds de prévention alors que les incitatifs économiques externes concernent la réduction d'impôt par les agences gouvernementales, l'allocation des subventions et des primes par les compagnies d'assurance publique ou privée et les mutuelles de prévention (Desmarais, 2004; Elser *et al.*, 2010; Elser et Eeckelaert, 2010; Frick et Kempa, 2011; Kankaanpää, 2010; Nadeau, 2001; Tompa *et al.*, 2007; Uegaki *et al.*, 2010).

Par conséquent, les interventions externes et les incitatifs économiques sont retenus à titre de déclencheurs de la PCSST pour cette étude.

2.3.2 Conditions de succès de la pérennisation de la PCSST

Le succès de la pérennisation de la PCSST tient à l'engagement des dirigeants, à la participation des employés et au dialogue social.

L'engagement des dirigeants (Baril-Gingras *et al.*, 2010; Bilodeau *et al.*, 2005; Desmarais, 2004;2013; Santé Canada, 1985; Yassi *et al.*, 2013) inclut l'établissement et la mise en œuvre d'une politique de SST (fixer des objectifs de performance en SST, planifier les actions de SST) (Agence européenne pour la SST, 2012; BIT, 2002; Gamache, 2006, Munar, 2010), l'investissement des ressources_(Eaton et Nocerino, 2000; Gamache, 2006; Pérusse *et al.*, 2012; Santé Canada, 1985), la responsabilisation des niveaux hiérarchiques (Gamache, 2006; Munar, 2010; Pérusse *et al.*, 2012), l'intégration de la SST dans les pratiques d'affaires (plan stratégique, décentralisation, intégration de nouveaux employés, application de la politique SST aux fournisseurs et visiteurs) (Agence européenne pour la SST, 2012; Marsden *et al.*, 2004; OIT, 2011*b*; Munar, 2010; Pérusse *et al.*, 2012; Simard, Bouteiller et Lévesque, 1986; Simard et Marchand, 1995) et le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration

continue (revue de direction, enquête interne sur les incidents et accidents, inspections préventives, comparaison aux entreprises de référence mondiale, système d'information sur les matières dangereuses) (Gamache, 2006; Pérusse *et al.*, 2012).

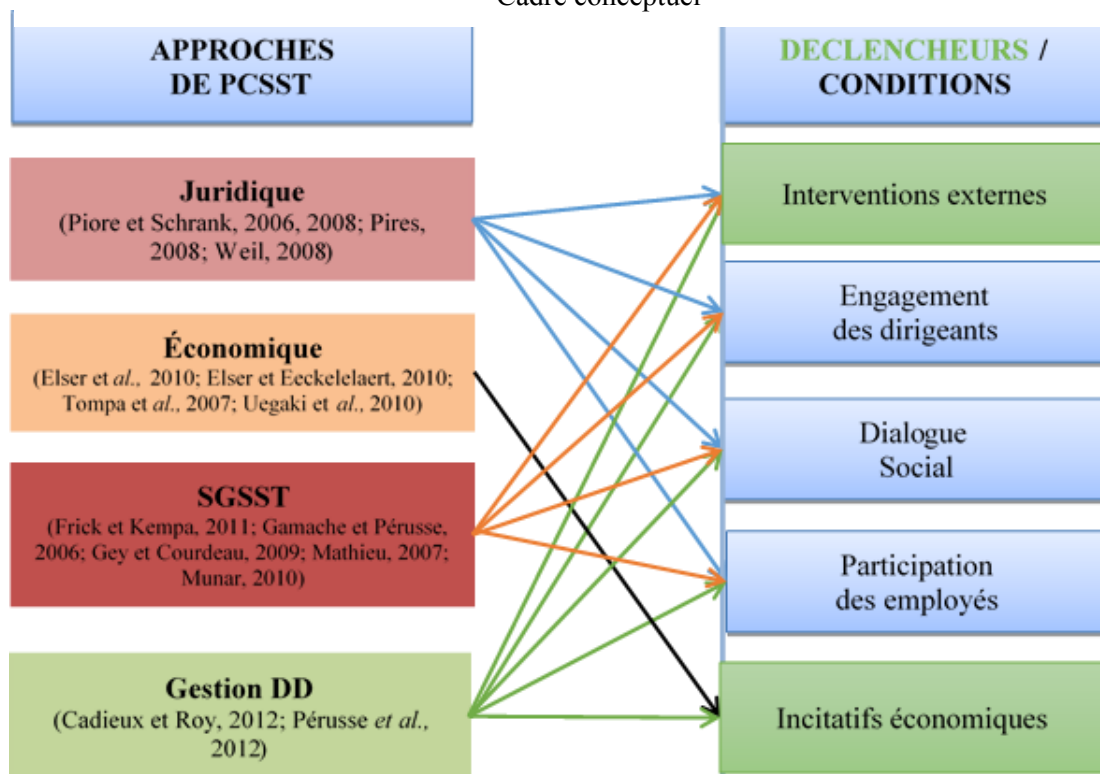
La participation des employés (Baril-Gingras *et al.*, 2010; Bilodeau *et al.*, 2005; Desmarais, 2004; 2013; Piore et Schrank, 2008; Pires, 2008; Santé Canada, 1985; Yassi *et al.*, 2013) inclut l'utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes (identification des problèmes et formulation des solutions) (Agence européenne pour la SST, 2012; Mathieu, 2007; Simard et Marchand, 1997; Pérusse *et al.*, 2012) et l'acceptation et le respect des règles de SST dans l'exécution du travail (ex. appliquer les méthodes et procédures de travail, porter les équipements de protection) (Agence européenne pour la SST, 2012; Simard et Marchand, 1997).

Le dialogue social (Amossé, 2006; BIT, 2002; Ertel, Stilianow, Iavicoli, Natali, Jain et Stavroula, 2010; OIT, 2011*b*, 2013; Pérusse *et al.*, 2012) « comprend des discussions, des consultations, des négociations et des actions conjointes entreprises par les organisations de partenaires sociaux »⁵ (Ertel *et al.*, 2010, p. 171). Il inclut donc d'une part, les discussions et consultations qui résulteraient de la création du CSS (Agence européenne pour la SST, 2012; Ertel *et al.*, 2010; Mathieu, 2007; Pérusse *et al.*, 2012), de la communication sur les enjeux de SST entre les dirigeants et les employés et de la collaboration employés et dirigeants (Agence européenne pour la SST, 2012; Landier, 2015; Mathieu, 2007; Munar, 2010; OIT, 2011*b*; Sorensen *et al.*, 2009; Pérusse *et al.*, 2012); et d'autre part, les négociations et actions conjointes liées aux échanges des informations entre les inspecteurs, dirigeants et employés (OIT, 2015; Piore et Schrank, 2006; 2008; Pires, 2008; Sorensen *et al.*, 2009). Ce dialogue est bipartite quand il concerne les dirigeants et les représentants des employés, et tripartite lorsqu'il est ouvert aux représentants du gouvernement (OIT, 2013).

⁵ «It comprises discussions, consultations, negotiations and joint actions undertaken by the social partner organizations» (Ertel *et al.*, 2010, p. 171).

Finalement, l'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue social au sein de l'entreprise incluant les représentants du gouvernement sont retenus comme des conditions à succès de la pérennisation de la PCSST. Ces conditions de succès à la pérennisation de la PCSST et les déclencheurs la PCSST constituent la base du cadre conceptuel illustré à la figure 2.

Figure 2
Cadre conceptuel



En conclusion, le cadre conceptuel de la thèse intègre les deux déclencheurs de la CSST (interventions externes et incitatifs économiques) et les trois conditions de succès à la pérennisation de la PCSST (engagement des dirigeants, participation des employés, dialogue social). La réunion de ces conditions de succès par une entreprise favoriserait la pérennisation de la PCSST.

2.4 QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette étude sur la pérennisation de la PCSST par les entreprises veut répondre à la question suivante : quels sont déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans une entreprise et ses conditions de pérennisation ? Cette question générale comporte deux sous-questions :

1. Quels sont les déclencheurs de la PCSST dans les entreprises ?
2. Quelles sont les conditions de pérennisation de la PCSST dans les entreprises?

2.5 SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE

Le deuxième chapitre a défini le concept de la prise en charge et le concept de la pérennisation de la SST. Les approches de la PCSST ont été examinées. Il en résulte d'une part, une identification des déclencheurs de la PCSST, et d'autre part, des conditions de pérennisation de la PCSST. Une entreprise qui prend en charge la SST internalise sa gestion de la SST. Cette prise en charge est déclenchée par les interventions externes et les incitatifs économiques. La pérennisation de la PCSST consiste à assurer le maintien de cette prise en charge de la SST dans le temps. Elle repose sur trois conditions : un engagement des dirigeants, une participation des employés et un dialogue social. Ainsi, la pérennisation de la PCSST est portée par des dirigeants engagés en SST avec la participation des employés sur la base du dialogue social. Le prochain chapitre présente le cadre opératoire nécessaire à la réalisation de cette étude.

TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE

Le troisième chapitre décrit la méthode adoptée pour réaliser cette étude. Il expose l'opérationnalisation des étapes suivies pour répondre aux questions de la recherche. Ainsi, la première section fixe les objectifs de la recherche. La deuxième section détermine l'épistémologie et le choix méthodologique. La troisième section présente le cadre opératoire. La quatrième section expose le *design* de recherche, une étude de cas multiples. La cinquième section porte sur la cueillette des données. La sixième section décrit la stratégie d'analyse. La septième section indique les critères de scientificité. La huitième section développe les considérations éthiques. La dernière section est une synthèse du chapitre.

3.1 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'objectif général de l'étude est de comprendre les déclencheurs de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises et ses conditions de pérennisation. Il se décline en deux objectifs spécifiques :

1. Identifier les déclencheurs de PCSST dans les entreprises
2. Décrire les conditions de pérennisation de la PCSST dans les entreprises

3.2 ÉPISTÉMOLOGIE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

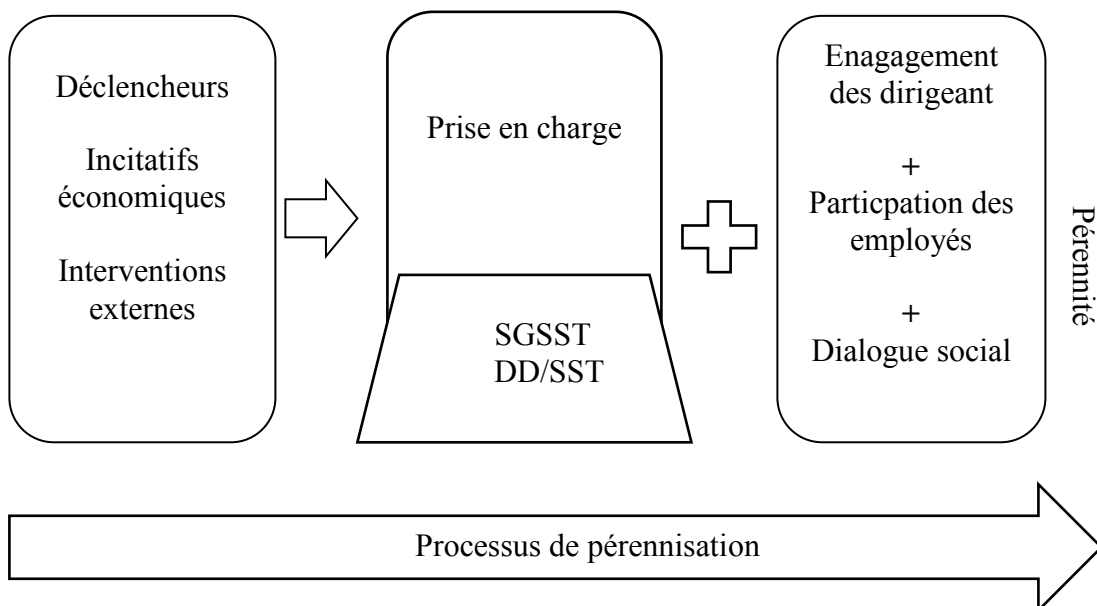
La position épistémologique adoptée est le pragmatisme. Elle fixe l'intention, la motivation et les attentes de cette recherche (Mackenzie et Knipe, 2006). Ainsi, le paradigme pragmatiste traite de l'objet et de la méthode de la recherche (Mackenzie et Knipe, 2006) de manière flexible et appropriée selon le contexte (Baribeau et Royer, 2012). Le recours aux méthodes appropriées permet de répondre aux questions de recherche (Prévost et Roy, 2015). Le pragmatisme a favorisé l'adaptation au contexte et à l'évolution de l'étude pour atteindre ses objectifs. Des données quantitatives ont

été ainsi utilisées pour échantillonner les cas, mais l'étude a privilégié une méthode de recherche centrée sur l'approche qualitative.

3.3 CADRE OPÉRATOIRE

Le cadre opératoire organise les relations entre les déclencheurs de la PCSST et ses conditions de pérennisation. Les interventions externes et les incitatifs économiques déclenchent la PCSST, qui est une internalisation de la gestion de la SST (SGSST) par l'entreprise. La progression de cette PCSST peut être suivie dans une approche de gestion du DD (DD/SST). Sa pérennisation est un processus qui nécessite un engagement des dirigeants et une participation des employés, lesquels agissent dans le cadre d'un dialogue social au sein de l'entreprise pour aspirer à la pérennité.

Figure 3
Cadre opératoire



3.4 ÉTUDE DE CAS MULTIPLES

3.4.1 Justification de l'étude de cas multiples

L'étude de cas est une stratégie d'investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain en contexte réel, un événement ou un groupe pour en extraire une description précise (Noël, 2011; Roy, 2010; Yin, 2014). L'étude de cas multiples a été privilégiée, pour plusieurs raisons (Miles et Huberman, 2003) afin de comprendre les déclencheurs de la PCSST et ses conditions de pérennisation.

- Elle constitue un atout pour approfondir la compréhension et l'explication du phénomène à l'étude
- Elle détermine les « conditions spécifiques de la survenance d'un résultat tout en facilitant la formation des catégories les plus générales relatives à la façon dont ces conditions peuvent être reliées » (*Ibid.*, p. 308).
- Elle permet d'examiner les données de chaque cas (analyse intra-cas) avant de les comparer pour dégager les similarités et les différences afin d'émettre des explications générales (analyse inter-cas).

Cette démarche va aider à présenter les résultats au chapitre quatre dans la mesure où l'analyse intra-cas va permettre d'interpréter les données de chaque cas dans son contexte selon le cadre conceptuel. L'explication contextuelle sera le fondement d'une explication plus globale en comparant les cinq cas (analyse inter-cas).

Ces raisons justifient le choix d'une étude de cas multiples pour atteindre les objectifs de la recherche. Les questions de recherche ont été ainsi étudiées dans différents contextes (différentes entreprises) pour mieux comprendre les déclencheurs de la PCSST et ses conditions de pérennisation dans les entreprises sélectionnées.

3.4.2 Sélection des cas

Dans cette étude, une entreprise fait l'objet d'une étude de cas. Chaque entreprise étudiée est une unité d'analyse, puisque les questions de recherche visent l'entreprise comme objet d'étude. L'unité d'analyse est, par conséquent, le cas. La sélection des cas a été faite à partir de la liste des entreprises finalistes d'un concours, les Grands prix SST tenus entre 2005 et 2013, en utilisant d'abord la méthode d'échantillonnage par grappe, puis en faisant passer un questionnaire web d'autodiagnostic sur les aspects de la SST. Chacune de ces étapes de sélection est décrite dans les paragraphes qui suivent.

3.4.2.1 *Grands prix de la santé et de la sécurité du travail*

Les grands prix SST font connaître les réalisations des entreprises en matière de PCSST (CSST, s.d.). Organisés par la CNESST, les grands prix SST ont un volet leader, qui honore les individus qui se sont illustrés en SST, et un volet innovation, qui récompense les organismes publics, les grandes entreprises (GE) et les petites et moyennes entreprises (PME) qui se démarquent par leur démarche en SST. C'est ce second volet qui a été utilisé dans cette étude pour sélectionner les cas.

Les prix sont remis dans 18 régions. Les lauréats régionaux participent au gala provincial annuel. Ils sont sélectionnés par un jury de 6 à 12 membres issus des secteurs privé et public représentant les organisations patronales et syndicales, des milieux de l'enseignement et de la santé, ainsi que des responsables des communications et de l'inspection de la région. Les critères sont : 1) la créativité (caractère de nouveauté pour l'entreprise); 2) la participation des employés, de l'employeur et des partenaires (degré d'engagement des acteurs à la réalisation); 3) le rayonnement (caractère exportable de la réalisation dans d'autres secteurs d'activités); 4) la complexité (elle est liée à la mise en œuvre de la réalisation); 5) le résultat obtenu (réduction du risque attribuable à la

réalisation); 6) la pro activité (capacité à repérer les risques et à les éliminer pour provoquer le changement souhaité sans incident ou intervention externe) (CSST, s.d.).

3.4.2.2 Échantillonnage par grappe

La méthode d'échantillonnage par grappe a été utilisée pour avoir un nombre réduit d'entreprises susceptibles de participer à une étude de cas multiples. Diversifiées et relevant de différentes directions régionales de la CNESST, les entreprises finalistes ont constitué la population de l'étude. La population est composée d'éléments distincts, mais ayant des caractéristiques communes (Contandriopoulos *et al.*, 1990). De 2005 à 2013, 1755 candidatures ont été enregistrées pour les grands prix SST : 784 pour la catégorie GE, 517 dans la PME et 454 pour les organismes publics. De nombreuses GE ont soumis plus d'une proposition au fil des ans. Elles sont réputées être avancées dans la PCSST (Berthelette et Planché, 1995). Les organismes publics participent aux grands prix SST, mais ils ne sont pas retenus dans cette étude. Ils ont des structures bien différentes que les entreprises privées et ont moins participé aux grands prix SST. Pour les PME, la littérature sur la PCSST est très peu développée (Berthelette et Planché, 1995; Champoux et Brun, 1999, 2003, 2008; Desmarais, 2013; Gallagher *et al.*, 2001 ; Lescure *et al.*, 2015).

L'échantillonnage par grappe (*cluster sampling*) est une méthode probabiliste qui a aidé à retrouver des caractéristiques distinctives et recherchées dans l'échantillon non aléatoire. Cette méthode a été adoptée pour des raisons logistiques pour éviter de parcourir tout un territoire aux fins d'enquête, limiter les déplacements et réduire les coûts occasionnés par l'étude (Beaud, 2010). Les efforts ont donc été concentrés sur les entreprises finalistes de la capitale provinciale (Québec), de l'Estrie et de Montréal. L'échantillonnage a été fait en deux étapes (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990).

Dans un premier temps, les 336 entreprises finalistes des trois régions précitées ont été extraites de la population totale (1755 candidatures). Ce sont 149 GE et 187 PME de divers secteurs d'activités économiques (aérospatial, bâtiments et travaux publics, commerce, industries alimentaires et chimiques, manufactures, métallurgie, transports, entreposages, textile). Les PME ont au maximum 200 employés et les GE, de 200 à 70 000 employés. Certaines sont syndiquées, d'autres non. Le tableau 3 donne leur répartition selon leur nombre de participations aux grands prix SST.

Tableau 3
Base de l'échantillon

N	GE			PME			Total des entreprises participantes
	Capitale nationale	Estrie	Montréal	Capitale nationale	Estrie	Montréal	
n=1	31	22	82	31	18	83	267
n=2	4	3	24	2	3	8	44
n=3	1	2	8	-	-	2	13
n≥4	1	5	4	-	-	2	12
Total	37	32	118	33	21	95	336

En résumé, 336 entreprises ont participé au moins une fois aux grands prix SST dans les régions ciblées dont :

- 267 différentes entreprises ont participé une fois aux grands prix SST;
- 44 différentes entreprises ont participé deux fois aux grands prix SST;
- 13 différentes entreprises ont participé trois fois aux grands prix SST;
- 12 différentes entreprises ont participé quatre fois et plus aux grands prix SST.

Dans un deuxième temps, les 336 entreprises ont été appelées par téléphone (annexe A)⁶ pour participer à une enquête par questionnaire web⁷ (annexe B) sur leurs pratiques de SST. À la fin des appels⁸, 102 entreprises ont reçu des messages sur leur répondeur

⁶ Les numéros de téléphone et les noms des personnes répondantes des entreprises finalistes des trois régions ciblées par l'étude ont été répertoriés dans un fichier Excel. Ces numéros sont disponibles sur le site internet de la CNESST.

⁷ Le professeur Mario Roy, titulaire de la Chaire d'étude en organisation du travail de l'Université de Sherbrooke, a autorisé par courriel l'utilisation du questionnaire pour ce projet le 22 avril 2015.

⁸ Les appels ont été faits par le doctorant à partir de son bureau situé à l'École de Gestion de l'Université de Sherbrooke en septembre 2015.

sans donner suite; 114 autres n'ont pas satisfait aux exigences (entreprises de moins de 20 employés, entreprises fermées, refus de participer, manque de temps pour le questionnaire, numéros de téléphone hors service, exigence de compensations financières). Enfin, 120 entreprises ont accepté de répondre au questionnaire.

3.4.2.3 Administration d'un questionnaire web d'autodiagnostic

Les 120 entreprises ont donné leur adresse électronique pour recevoir le questionnaire web d'autodiagnostic. Le choix de ce questionnaire a été dicté par la pertinence de ses neuf dimensions qui couvrent des aspects proches de l'étude : conformité du milieu, activités, structures, responsabilité des employés, communications, amélioration continue, normes et comportements, engagement de la direction, systèmes. Chacune des dimensions retenues comporte des questions. Ces dimensions sont réparties en 64 items (tableau 4).

Tableau 4
Dimensions du questionnaire d'autodiagnostic SST

Dimensions	Nombre de questions
Conformité du milieu	7 questions
Activités	7 questions
Structure	7 questions
Responsabilités des employés	7 questions
Communications	7 questions
Amélioration continue	6 questions
Normes et comportements	8 questions
Engagement de la direction	8 questions
Systèmes	7 questions

Utilisant une échelle de 1 à 11, le questionnaire a été testé et validé par ses auteurs dans divers milieux de travail québécois (Roy *et al.*, 2008). Il a été envoyé avec le formulaire de consentement du comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (Annexe C). Chaque entreprise a eu un délai de 15 jours pour retourner le questionnaire rempli. Une semaine après l'envoi du premier message électronique, un suivi a été fait auprès des représentants des entreprises qui n'ont pas

encore répondu. La plupart des entreprises ont répondu avant la date de rappel. Il n'y a eu aucune compensation financière. Les répondants sont de différentes catégories professionnelles : 29 cadres supérieurs avec rang de directeur; 20 cadres intermédiaires (superviseur, chef d'équipe); 16 autres sont des employés, professionnels ou techniciens. Sur les 65 répondants, 55 sont membres du CSS ou l'ont été.

Le traitement du questionnaire à l'aide du logiciel *Unipark* a présenté trois situations : 43 entreprises sont actives à la clôture du sondage, 12 l'ont interrompu et 65⁹ ont répondu, soit un taux de 54.17 %. Sur les 65 entreprises, 42 ont souhaité participer à une étude approfondie. Ces 42 entreprises ont été soumises à un choix raisonné (Ritchie, Lewis, Elam, Tennant et Rahim, 2014). C'est un choix qui a visé un échantillon hétérogène pour avoir des entreprises capables de documenter la pérennisation de leur PCSST et non de généraliser les résultats (Roy *et al.*, 2008). Le choix a été délibéré pour répondre à l'objectif de l'étude sur la base des résultats de 42 entreprises par zones géographiques (tableau 5), participation aux grands prix SST (tableau 6), taille de l'entreprise (tableau 7) et syndicalisation (tableau 8).

Tableau 5
Zones géographiques

Régions	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Montréal	19	45,2	45,2	45,2
Québec	9	21,4	21,4	66,7
Estrie	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Tableau 6
Participations aux grands prix de la SST

Participation	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	25	59,5	59,5	59,5
2	7	16,7	16,7	76,2
3	1	2,4	2,4	78,6
4	6	14,3	14,3	92,9
5	3	7,1	7,1	100,0

⁹ Les 65 entreprises ont reçu une lettre nominative de remerciement pour leur participation à l'enquête.

Total	42	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Tableau 7
Taille de l'entreprise

Taille	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
GE	29	69,0	69,0	69,0
PME	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Tableau 8
Syndicalisation

Syndicat	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Manquant	5	11,9	11,9	11,9
Oui	19	45,2	45,2	57,1
Non	18	42,9	42,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Le postulat de départ veut qu'une entreprise qui a participé plusieurs fois aux grands prix SST démontre une pérennisation de la PCSST. Cette diversité des critères a été faite délibérément pour varier les contextes des cas (Royer et Zarlowski, 2007). Sachant que l'échantillon est un modèle réduit de la population (Contandriopoulos *et al.* 1990), ces caractéristiques ont contribué à cette réduction. Finalement, cinq entreprises ont été choisies par quota parmi les 42 qui ont marqué leur disponibilité à participer à la phase approfondie de l'étude. Ce choix par méthode de quota vise à obtenir une variété de participation aux grands prix SST (3 à 5 participations durant la période visée), une diversité de taille (4 GE et une PME), une diversité de secteurs d'activités (aérospatial, commerce, métallurgie, textile, transport), une diversité de situations géographiques (trois entreprises sont implantées en zone urbaine et deux autres sont situées en région). Le dernier critère est la situation syndicale (trois entreprises ont des employés syndiqués et deux autres sont non-syndiquées). Bien que disponibles au départ, certaines des 42 entreprises, principalement les PME, se sont désistées, d'autres n'ont pas répondu aux demandes d'entrevue, leurs représentants n'ont pas été autorisés à poursuivre la recherche ou à fournir les documents. Sur la base du questionnaire, cinq entreprises ont satisfait aux critères suivants :

- Existence d'un système de PCSST
- Présence d'une liste d'informateurs clés employés et dirigeants

- Disponibilité des informateurs pour les entrevues durant la période d'étude
- Accès à la documentation sur la gestion de la SST
- Participation du doctorant à une rencontre du CSS durant la période d'étude.

Finalement, les entreprises sélectionnées pour réaliser une étude de cas multiples sont au nombre de cinq. C'est un nombre de cas prédéterminé, car Eisenhardt (1989) propose quatre à dix cas pour mieux utiliser les thèmes émergents des données et leurs caractéristiques dans chaque cas.

Un nombre de 4 à 10 cas est bien acceptable. Un nombre inférieur à quatre rend difficile et complexe la généralisation de la théorie [...] avec plus de 10 cas, il devient difficile de faire face à la complexité et au volume des données (Eisenhardt, 1989, p. 545)¹⁰.

Ce sont des cas réels portant sur la problématique, c'est-à-dire un critère de représentativité théorique (Eisenhardt, 1989). Les entreprises visées ont présenté un potentiel de découverte utile à une étude de cas multiples, elles ont fait valoriser leur démarche de PCSST en recherchant une reconnaissance régionale par la participation aux grands prix SST. Le tableau 9 donne les caractéristiques des cinq entreprises étudiées.

Tableau 9
Caractéristiques des entreprises étudiées

¹⁰A number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity [...] with more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with complexity and volume of the data (Eisenhardt, 1989, p. 545)

Entreprises	Création	Effectif	Participation aux grands prix SST	Syndicalisation	Taille	Zone géographique	Secteur
E1	1975	75	5	Non	PME ¹¹	Région	Textile
E2	1947	4000	3	Oui	GE	Urbain	Aérospatial
E3	1979	240	5	Oui	GE	Urbain	Métallurgie
E4	1942	2500	4	Non	GE	Région	Transport
E5	1960	250	3	Oui	GE	Urbain	Commerce

3.5 CUEILLETTE DES DONNÉES

La cueillette de données a été faite au sein des entreprises afin de rencontrer directement les acteurs de la PCSST. Le choix de ces acteurs et des données documentaires s'est fait de manière rétrospective pour remémorer les événements critiques (Ridde *et al.*, 2006). Les données sont issues des entrevues semi-dirigées et des documents consultés (King, 2012). La richesse et la flexibilité des données qualitatives aident à la compréhension des actions réelles (Miles et Huberman, 2003). Ces données ont été essentielles à la compréhension de la réalité de la PCSST en accédant directement aux représentations que s'en donnent les dirigeants et les représentants des employés (Cossette, 2010). Pour recueillir ces données, il y a eu des échanges de message électronique et téléphonique. Le doctorant a visité chacune des cinq entreprises pour rencontrer leurs représentants, recueillir les documents et préparer les entrevues semi-dirigées (réservation des locaux, planification des entrevues). Le premier contact établi avec ces représentants a été déterminant pour la cueillette de données. L'écoute a été une arme persuasive pour accéder à chaque entreprise et répondre à ses exigences et attentes. Les cinq études de cas ont été réalisées à partir d'entrevues semi-dirigées et des documents fournis par les cinq entreprises.

¹¹ Cette entreprise est une filiale d'une multinationale.

3.5.1 Entrevues semi-dirigées

Pour comprendre les déclencheurs de la PCSST et les conditions de pérennisation de la PCSST par les entreprises, le choix a porté sur la technique des entrevues semi-dirigées. Cette technique permet de s'adresser directement aux dirigeants et représentants des employés impliqués dans ce processus. Ces derniers ont été jugés capables, par leurs dirigeants et pairs sur la base de leurs implications et réalisations, de se prononcer de manière rétrospective sur les actions ou les événements critiques (Ridde *et al.*, 2006) de la PCSST et de sa pérennisation. Principales sources de recueil de données de cette étude, les entrevues semi-dirigées ont directement permis de documenter le phénomène étudié (Rispaal, 2002). Elles ont porté sur les déclencheurs de la PCSST et les conditions de sa pérennisation pour répondre aux questions de recherche, tout en étant ouvertes aux éléments nouveaux (Mongeau, 2008).

Les 31 participants¹² aux entrevues semi-dirigées sont engagés dans la PCSST au sein de leurs entreprises respectives. Ce sont des informateurs clés, soit à titre d'initiateurs ou de porteurs de la PCSST, parfois les deux. Leur leadership dans la PCSST est reconnu par leurs pairs. Ils ont été choisis pour leur connaissance de l'objet d'étude (Savoie-Zajc, 2010) et ont volontairement participé à l'étude (Randall *et al.*, 2007). Ils sont en majorité des dirigeants responsables de la SST (21/31) : vice-présidents, directeur général, directeurs d'usine, directeurs de production, gestionnaires de la SST, conseillers en SST et superviseurs. Les représentants des employés (10/31) sont cinq membres des CSS, trois représentants syndicaux, un RP et un employé élu champion de l'année en SST. Le déséquilibre entre le nombre des participants employés et dirigeants est dû à la disponibilité des seconds et à leur maîtrise des enjeux globaux de la SST. King (2012) a proposé entre 15 à 30 entrevues pour le *Template Analysis*. Il précise que la technique s'applique bien aux études sur les perspectives de groupes différents dans un contexte organisationnel. La résidence a donné une idée du

¹² Les caractéristiques de tous les participants aux entrevues par cas sont détaillées en annexe I à M

contexte de l'étude et des personnes à interviewer (Miles et Huberman, 2003). Le choix, à la fois, des dirigeants et des représentants des employés d'une même entreprise vise à trianguler les données (Flick, 2007). La troisième source de triangulation étant les documents fournis par les entreprises (cf. section 3.5.2). Cela a conduit à adopter une méthode d'entrevue semi-dirigée qui s'applique aux participants ayant des positions différentes sur un problème posé (Roy, 2010).

La rencontre des participants aux entrevues a été facilitée par le représentant de l'entreprise¹³ ayant répondu au questionnaire. Ce dernier a reçu une lettre explicative et détaillée (annexe D). Cette lettre est jointe au résultat du questionnaire et au résumé du projet de thèse, accepté par le comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Elle a été envoyée par voie électronique à chaque représentant. Elle remercie l'entreprise d'avoir répondu au questionnaire, annonce son admission à la phase 2 et demande la planification d'un rendez-vous téléphonique. Les modalités et le déroulement des entrevues ainsi que les critères d'identification des participants ont été expliqués. L'envoi de ces documents a permis d'obtenir l'autorisation de la hiérarchie et de susciter l'intérêt des informateurs clés à participer à l'étude. Aucun échéancier n'a été fixé aux représentants des entreprises afin de participer librement et volontairement et de mieux s'organiser. Le doctorant a marqué sa disponibilité en tout temps par voie téléphonique ou par courriel. Cela a permis de communiquer avec certains participants pour organiser les entrevues. D'autres entreprises ont fourni une liste des informateurs clés avec leurs coordonnées, pour les contacter directement. Lors des entrevues, d'autres informateurs clés ont été proposés par leurs pairs qui ont recommandé de les interviewer.

Un schéma d'entrevue semi-dirigée a été élaboré à partir des questions de recherche et des thèmes *a priori* (Randall *et al.*, 2007). Le but a été de recueillir des données

¹³ Le représentant de l'entreprise a été la personne dont le nom se trouve sur le site des grands prix SST. Pour les cinq entreprises retenues, ces représentants sont trois gestionnaires en SST, un conseiller en SST et un directeur général en même temps responsable de SST.

homogènes pour comparer les cas. Les participants ont ainsi décrit les déclencheurs de la PCSST et ont pu se prononcer sur les conditions de sa pérennisation dans leurs entreprises respectives. Les thèmes *a priori* ont été les thèmes déterminés avant le codage (Brooks, McCluskey, Turley et King, 2015) pour stimuler les discussions (Randall *et al.*, 2007). Les entrevues ont commencé par une question exploratoire : Parlez-moi de la PCSST dans votre entreprise. Les autres questions ont couvert les thèmes visés. Par exemple : 1) l'engagement des dirigeants (pouvez-vous me raconter comment les cadres et les superviseurs s'impliquent dans les activités de PCSST ?) 2) la participation des employés (de quelle manière, les employés contribuent-ils à soutenir la PCSST ?), 3) le dialogue social (de quelle manière, les dirigeants communiquent-ils les informations sur la SST ?) 4) les intervenants externes (de quelle façon, soutiennent-ils la PCSST dans votre entreprise ?); 5) les incitatifs économiques (de quelle manière, l'entreprise reconnaît-elle les efforts déployés en SST par ses employés ?) Les participants ont été encouragés à préciser certains aspects de leurs réponses.

Ce schéma a été conçu en deux versions, l'une destinée spécifiquement aux dirigeants (annexe E) et l'autre aux représentants des employés (annexe F). La phase introduction de l'entrevue a permis d'expliquer aux participants les objectifs de l'étude et le contenu du formulaire de consentement. Ce formulaire a été présenté à chaque participant, lequel l'a signé avant de commencer l'entrevue. Le doctorant s'est assuré de répondre à toutes les questions préalables avant les entrevues. À la fin de celles-ci, il s'est également assuré de solliciter d'autres commentaires avant de clôturer l'entrevue par des remerciements. Ce schéma a été validé auprès des chercheurs en gestion des organisations et des responsables de SST d'une institution qui n'a pas été considérée dans cette étude. Le but du pré-test a été d'estimer la durée moyenne de l'entrevue et de s'assurer de la compréhension des questions par les participants. Les résultats du pré-test n'ont pas été considérés dans cette thèse. Le schéma a aidé à se concentrer sur

les thèmes (Noël, 2011). La reformulation des questions ou des réponses a été faite dans un souci de compréhension et pour le bon déroulement des entrevues.

Les entrevues ont eu lieu du 5 janvier au 16 mai 2016 *in situ*, un local neutre et clos de l'entreprise a été réservé pour recueillir de l'information sensible et favoriser de bons échanges. Elles ont été réalisées par le doctorant qui a suivi le modèle de Noël (2011) : 1) envoi d'une demande écrite officielle à la direction de l'entreprise ou au responsable de SST qui a répondu au questionnaire web; 2) suivi téléphonique; 3) accessibilité en tout temps (cellulaire, messagerie électronique); 4) flexibilité de l'agenda lors de la cueillette pour réaliser des entrevues sur demande du participant; 5) considération des sensibilités culturelles (écoute prolongée, respect du silence, ne pas couper la parole, respect des accents, clarification des jargons); 6) l'atmosphère a été détendue lors des entrevues, mais il y a eu des tensions (certains participants ont été nerveux en évoquant le rôle des intervenants externes); 7) parlé clairement, lentement et simplement (reformulation, répétition des questions); 8) maîtrise du schéma d'entrevue; 9) exercice de mémoire sans la surcharger (utilisation des expressions comme « si je vous ai bien saisi ou si je vous ai bien compris) pour s'assurer d'avoir compris; 10) suivi après les entrevues (le doctorant est revenu compléter une entrevue).

Les entrevues ont été enregistrées, chacune a duré en moyenne 63,43 minutes pour un total de 1968 minutes, soit 33 heures d'enregistrement audio. La plus courte a duré 32 minutes, et la plus longue 91 minutes. Toutes les entrevues ont été intégralement retranscrites, certaines le même jour ou dans la semaine; d'autres un peu plus tard. Le doctorant a saisi 495 pages de transcription intégrale. En plus des entrevues, les cinq entreprises ont fourni des données documentaires.

3.5.2 Données documentaires

Les données documentaires ont été recueillies à titre de confirmation (Rispa, 2000) pour valider les constats et s'assurer de la triangulation. Source secondaire de cueillette

de données dans cette étude, les documents ont permis d'avoir des informations archivées sur la gestion de la SST par les entreprises étudiées. Ils ont été fournis à la fin des entrevues ou envoyés par messagerie électronique. Ce sont des données écrites, produites ou utilisées, par les entreprises, principalement des manuels de gestion de la SST, des rapports d'audit du système de gestion de la SST et de responsabilité sociale des entreprises, des procès-verbaux des réunions des CSS, des politiques de SST. Les documents ont porté sur a) le fonctionnement des mécanismes de PCSST (procès-verbaux des CSS, plans d'action); b) les textes juridiques et politiques de SST (Loi C-21, politique de SST de l'entreprise); c) la prévention des ATMP; d) les incitatifs à la PCSST e) les interventions externes (rapports d'inspection, rapports d'audit). Certains documents ont nécessité des autorisations préalables de la hiérarchie, d'autres ont été proposés par les participants. Quelques documents n'ont pas été analysés par manque de pertinence concernant l'objet de l'étude. La liste complète de ces documents par entreprise est en annexe G.

En somme, les entrevues et les documents ont fourni une masse de données pertinentes et utiles pour répondre aux questions de recherche et atteindre les objectifs de l'étude. Les entrevues ont fourni la majeure partie des informations analysées. Les participants ont démontré de l'intérêt à participer à cette recherche. Certains ont été enthousiastes de partager leurs actions et d'aider à la réalisation d'une thèse de doctorat. D'autres ont souhaité avoir les résultats de la thèse pour les utiliser éventuellement¹⁴.

3.6 STRATÉGIE D'ANALYSE

Conséquemment à la posture pragmatique, l'analyse des données a débuté à la fin de la cueillette de données. Elle a consisté à analyser dans un premier temps les transcriptions des entrevues semi-dirigées et les documents écrits fournis par les

¹⁴ À la fin de l'étude, un article exposant les résultats sera rédigé et publié. Son lien sera envoyé aux entreprises participantes par voie de messagerie électronique.

entreprises. Le codage a été effectué à l'aide de la méthode de *Template Analysis*, en partant à chaque fois du *Template* initial (modèle de départ) dans chaque cas. Cette section présente, dans un deuxième temps, la triangulation. Dans un troisième temps, elle expose la grille d'autoévaluation qui a servi au positionnement des entreprises étudiées par rapport à leur situation de PCSST.

3.6.1 Analyse des données par le *Template Analysis*

Les entrevues semi-dirigées et les documents écrits ont été analysés selon la méthode du *Template Analysis* (Brooks *et al.*, 2015; King, 2012; Randall *et al.*, 2007). Le *Template Analysis* est utilisé en étude de cas (Brooks *et al.*, 2015; Buchanan, 2012; King, 2012) et s'applique à cette présente étude pour les raisons suivantes. Le *Template Analysis* est à la fois déductif et inductif (King, 2012). Ce qui le distingue des autres approches d'analyse comme l'analyse de contenu, l'analyse thématique ou encore la théorisation ancrée. Le volet déductif vient du fait que cette étude utilise des concepts identifiés dans la théorie existante pour construire le *Template* initial. Cette utilisation des thèmes *a priori*, c'est-à-dire des thèmes définis avant le processus d'analyse (Brooks *et al.*, 2015; King, 2012; Randall *et al.*, 2007) conduit à se focaliser sur des domaines clés et pertinents en s'appuyant sur la théorie existante (Brooks *et al.*, 2015). Les thèmes *a priori* et leurs dimensions, identifiés dans la littérature, sont mis ensemble pour développer le *Template* initial. Ensuite, le volet inductif se traduit par sa flexibilité (Brooks *et al.*, 2015; King, 2012) au niveau de sa structure de codage. Le *Template Analysis* procède par codage hiérarchique, offrant ainsi la possibilité d'explorer les données en profondeur (Brooks *et al.*, 2015). La hiérarchisation s'est faite en s'assurant d'avoir des thèmes ou des dimensions de même nature et de même niveau. Ce qui a conduit à l'enrichissement du *Template* initial, qui a évolué grâce à l'analyse inductive à partir du codage des entrevues et des données documentaires de chaque cas. Ainsi, il convient de présenter le *Template* initial avant de décrire les étapes d'analyse.

3.6.1.1 *Template initial*

Pour procéder à l'analyse des entrevues et des documents écrits, un modèle de départ a été établi. Il s'agit du *Template* initial constitué des concepts identifiés dans la littérature et exposés aux points 2.3.1 et 2.3.2 du deuxième chapitre. Cette étude utilise les dénominations de Randall *et al.* (2007). Ces auteurs distinguent trois niveaux de code : les codes de premier niveau (thème), les codes de deuxième niveau (dimension) et les codes de troisième niveau (code). Cette distinction permet de structurer hiérarchiquement l'analyse en fonction des thèmes durant le processus. Le tableau 10 présente le *Template* initial. La première colonne comprend les codes de premier niveau, correspondant aux thèmes *a priori*, soit interventions externes, incitatifs économiques, engagement des dirigeants, participation des employés, dialogue social. La deuxième colonne contient les codes de deuxième niveau, soit les différentes dimensions des thèmes *a priori* tels que rapportés dans la littérature consultée. La troisième colonne renferme les codes de troisième niveau, soit les codes ou actions.

Tableau 10
Template initial

Thèmes	Dimensions	Codes
1. Déclencheurs de la PCSST		
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Visiter les lieux de travail
		Appuyer les solutions pour un respect durable de la législation
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
Incitatifs économiques	Internes	Créer un fonds de prévention
	Externes	Allouer des subventions et primes
		Réduire l'impôt
2. Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Fixer des objectifs de performance en SST
		Adopter le plan d'action SST
	Investissement des ressources	
	Responsabilisation des niveaux hiérarchiques	

	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Plan stratégique
		Décentraliser les activités de SST
		Intégrer les nouveaux employés
		Appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction
		Enquêter sur les incidents/accidents à l'interne
		Faire des inspections préventives
		Se comparer aux entreprises de référence mondiale
		Se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Appliquer les méthodes et procédures de travail
		Porter les équipements de protection
Dialogue social	Consultations et discussions	Créer les CSS
		Communiquer sur les enjeux de la SST entre dirigeants et employés
		Collaborer (travailler ensemble)
	Négociation et actions conjointes	Échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés

Le thème, interventions externes, comprend une dimension (soutien et accompagnement) et trois codes: visiter les lieux de travail, appuyer les solutions pour un respect durable de la législation, aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller) (Desmarais, 2004, 2013; Frick et Kempa, 2011; OIT, 1947; Piore et Schrank, 2006; 2008; Pires, 2008).

Le thème des incitatifs économiques compte deux dimensions, les incitatifs économiques internes et les incitatifs économiques externes. La dimension, incitatifs économiques internes, a un code (créer un fonds de prévention) et la dimension, incitatifs économiques externes contient deux codes, réduire l'impôt, allouer des subventions et primes (EU-OSHA, 2010; Elser *et al.*, 2010; Elser et Eeckelaert, 2010; Frick et Kempa, 2011; Kankaanpää, 2010; Nadeau, 2001; Tompa *et al.*, 2007; Uegaki *et al.*, 2010).

Le thème de l'engagement des dirigeants inclut cinq dimensions : établissement et mise en œuvre d'une politique de SST, investissement des ressources, responsabilisation des

niveaux hiérarchiques, intégration de la SST dans les pratiques d'affaires, suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue. En dehors des dimensions, investissement des ressources et responsabilisation des niveaux hiérarchiques, les autres dimensions ont des codes (Agence européenne pour la SST, 2012; BIT, 2002; Eaton et Nocerino, 2000; Gamache, 2006; Marsden *et al.*, 2004; Munar, 2010; OIT, 2011*b*; Pérusse *et al.*, 2012; Santé Canada, 1985).

Le thème de la participation des employés contient deux dimensions : utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail (Agence européenne pour la SST, 2012; Baril-Gingras *et al.*, 2010, 2013; Mathieu, 2007; Pérusse *et al.*, 2012; Piore et Schrank, 2006; 2008; Pires, 2008; Simard et Marchand, 1997).

Le thème du dialogue social a deux dimensions : consultation et discussion, négociation et actions conjointes incluant la présence (tripartite) ou non (bipartite) des intervenants externes (représentants du gouvernement). Ces deux dimensions ont chacune deux codes (Agence européenne pour la SST, 2012; Ertel *et al.*, 2010; Mathieu, 2007; Munar, 2010; OIT, 2011*b*; 2013; Pérusse *et al.*, 2012; Piore et Schrank, 2006; 2008; Pires, 2008; Sorensen *et al.*, 2009).

Étant donné que l'analyse multi-cas nécessite une standardisation des données à des fins de comparaison, le *Template* initial a servi de grille d'analyse pour chacun des cas pour préserver l'unicité et observer l'émergence des éléments spécifiques à chaque cas (Miles et Huberman, 2003). Il a été utilisé pour coder chaque transcription de l'entrevue et document à l'intérieur de chacun des cinq cas. Appliqué à tout le corpus de l'échantillon, ce *Template* a évolué à travers le processus de codage de chacun des cinq cas. « Lorsque les thèmes existants ne correspondent pas aux nouvelles données, la modification du *Template* a été effectuée. De nouveaux thèmes ont été insérés et les thèmes existants redéfinis ou même supprimés s'ils semblent redondants (traduction

libre)¹⁵» (Brooks *et al.*, 2015, p. 204). Dans les résultats, les thèmes, dimensions et codes insérés, modifiés ou fusionnés sont en gris¹⁶. Cet ancrage du *Template* initial dans les données recueillies a permis de développer le *Template* final. C'est le résultat combiné des cinq cas, il est présenté dans le chapitre des résultats (tableau 20).

3.6.1.2 Étapes d'analyse

Pour passer du *Template* initial au *Template* final, différentes étapes du *Template Analysis* ont été suivies (Brooks *et al.*, 2015; King, 2012; Randall *et al.*, 2007). Dans un premier temps, plusieurs lectures ont été faites pour se familiariser avec les données à analyser et corriger les erreurs des transcriptions (King, 2012). Les entrevues ont été réécoutées dans un souci d'objectivité et de fidélité aux mots utilisés. Les documents et les transcriptions des entrevues ont été relus intégralement pour assurer un meilleur codage. Le *Template* initial, les transcriptions d'entrevue et les documents recueillis ont été transférés sur le logiciel d'analyse de données, *QDA Miner*. L'utilisation d'un support informatique unique a permis d'avoir une même base de données et de gérer leur important volume. Le codage a débuté après l'insertion de toutes ces données. Cela a favorisé une analyse séparée de chaque cas.

Dans un deuxième temps, un codage initial des données a été fait à partir des thèmes *a priori* (Brooks *et al.*, 2015; King, 2012; Randall *et al.*, 2007). La définition préalable des thèmes *a priori* et de leurs dimensions extraites de la littérature (Crabtree et Miller, 1992; King, 2012; Randall *et al.*, 2007) a favorisé le repérage des unités de sens ou des segments correspondants dans le corpus des données (transcriptions d'entrevue et documents écrits). La souplesse du *Template Analysis* a facilité la réduction des données pour faire émerger de nouvelles dimensions et de nouveaux codes. Les

¹⁵ « Where existing themes do not readily “fit” the new data, modification of the *template* may be necessary. New themes may be inserted and existing themes redefined or even deleted if they seem redundant » (Brooks *et al.*, 2015, p. 204).

¹⁶ Tous les nouveaux éléments ajoutés au *Template* initial sont en gris dans les tableaux du chapitre des résultats pour les distinguer des thèmes *a priori*, des dimensions et des codes du *Template* initial

questions de recherche ont orienté l'analyse, c'est-à-dire donner un sens aux données (Brooks *et al.*, 2015). Des segments de texte (mots, groupes de mots ou phrases) pertinents pour les questions de recherche ont été codés. Des codes émergents ont été insérés sous les thèmes *a priori*, et spécifiquement sous chacune de leurs dimensions correspondantes. Le codage a consisté à poser des étiquettes sur des segments de texte suivant le thème (King, 2012). Lors de ce codage, chaque segment significatif a été marqué d'une couleur¹⁷ correspondant à chacun des thèmes *a priori*. Le but du codage a été d'identifier dans le corpus des données, des segments significatifs et pertinents concernant les déclencheurs de la PCSST et des conditions de pérennisation de la PCSST. Le logiciel a favorisé la hiérarchisation et la catégorisation des unités de sens codées. Le codage a été effectué de manière à examiner minutieusement l'apport de chaque thème, dimension ou code à la compréhension (King, 2012).

Dans un troisième temps, le codage proprement dit a débuté avec le cas E1. Il a abouti à la production du *Template* final du cas E1, soit les résultats du cas E1. C'est à la fin du codage du cas E1 que celui du cas E2 a commencé en reprenant tout le processus à partir du *Template* initial. Les données du cas E2 ont été codées, les résultats du cas E2 ont été produits, ce qui a conduit au développement du *Template* final du cas E2. Ce processus a été suivi avec les cas E3, E4 et E5 : utiliser le *Template* initial brut pour coder les données du cas étudié jusqu'à produire ses résultats ou son *Template* final. Le choix de reprendre le codage de chaque cas à partir du *Template* initial vise à prendre en compte les spécificités du cas et faire ressortir des résultats uniques pour chaque cas. Aux termes de l'analyse, le codage a été refait pour vérifier si les thèmes, dimensions et codes découverts ou transformés dans les derniers cas existent dans les premiers cas. Cinq résultats différents correspondant à chacun des cas ont été produits, soit cinq *Templates*. Ces résultats sont présentés au quatrième chapitre. Ils ont permis de rédiger

¹⁷ Une couleur correspond à un thème *a priori*, ses dimensions et codes : vert (engagement des dirigeants), bleu ciel (participation des employés), rose (dialogue social), orange (interventions externes) et gris (incitatifs économiques).

cinq comptes rendus correspondant aux cinq études de cas. Ces comptes rendus décrivent les déclencheurs de la PCSST, les conditions de pérennisation de la PCSST, la spécificité du cas et le positionnement de chaque entreprise étudiée selon la grille d'autoévaluation évoquée dans l'approche progressive de gestion du DD au point 2.2.4 du deuxième chapitre. L'analyse a été refaite dans son intégralité par le doctorant pour s'assurer de la crédibilité de l'analyse du corpus des données. Les différents résultats ont permis de procéder à une analyse inter-cas. Il s'agit d'observer les similarités et les différences entre les cinq cas sur le plan des déclencheurs de la PCSST et des conditions de pérennisation. L'analyse inter-cas est faite sur la base de l'observation des tableaux 13 à 17 pour comparer les cinq cas à partir de leurs résultats (Miles et Huberman, 2003).

3.6.2 Triangulation

La triangulation a été privilégiée dans cette étude pour avoir différents points de vue sur le phénomène de la pérennisation PCSST. Il s'agit de donner de la force à la présence ou à la discordance sur les dimensions traitées à travers les citations des dirigeants, des représentants des employés et des documents. Cela a été possible grâce à l'utilisation de divers outils de cueillette de données. Les données ont été recueillies par voie des entrevues semi-dirigées et des documents écrits auprès des entreprises participantes. Les entrevues semi-dirigées ont été adoptées pour communiquer directement avec les différents acteurs impliqués dans la PCSST au sein de l'entreprise. Cela a permis d'avoir à la fois les opinions des dirigeants de l'entreprise et des représentants des employés sur la pérennisation de la PCSST. Les opinions des deux parties ont été nécessaires à la compréhension de l'objectif de l'étude. Elles ont été rapportées dans le chapitre des résultats pour illustrer les dimensions et les actions déployées par les entreprises. L'étude fait appel au devoir de mémoire des dirigeants et des représentants des employés ainsi qu'aux documents écrits dans une démarche d'évaluation rétrospective (Ridde *et al.*, 2006) comme indiqué à la clarification du concept de pérennisation au début du deuxième chapitre. Le recours aux actions rapportées par les acteurs et dans les documents écrits a renforcé la compréhension de

la pérennisation de la PCSST de manière rétrospective. Les documents écrits ont été consultés également à titre de confirmation des opinions des acteurs (Rispal, 2000).

L'objectif de cette démarche a consisté à avoir des informations auprès de différentes sources et par divers outils pour comparer les thèmes *a priori*, dimensions et actions mentionnés par les dirigeants et les représentants des employés dans différents cas. Dans une optique de triangulation, les transcriptions des entrevues ont été analysées dans un premier temps. Cela a permis de savoir les points de vue des dirigeants et des représentants des employés sur les déclencheurs de la PCSST et les conditions de pérennisation de la PCSST dans les différentes entreprises. Dans un second temps, les documents écrits ont été codés de la même manière que les transcriptions des entrevues, en recherchant les mêmes segments d'informations significantes. L'objectif est d'avoir ici des informations à titre de confirmation des propos des acteurs interviewés (Rispal, 2002).

En résumé, cette recherche a privilégié une triangulation des instruments de cueillette de données et des sources des données. Elle a adopté le principe de disposer des dirigeants et des représentants des employés afin d'avoir les opinions des deux parties. Ces points de vue sont présentés en appui des résultats. Ils sont parfois confirmés par des extraits des documents écrits. Les arguments cités illustrent l'absence ou la présence des thèmes *a priori*, des dimensions ou des codes rapportés par les dirigeants, les représentants des employés, parfois les sources documentaires.

3.6.3 Grille d'autoévaluation

L'utilisation de la grille d'autoévaluation vise à positionner les entreprises étudiées selon leurs résultats de l'analyse intra-cas. Il s'agit de dresser un portrait de la PCSST et de sa pérennisation. C'est durant les années 1970 que les enjeux de la SST rejoignent ceux du DD; des lois ont été adoptées et les entreprises ont commencé à prendre en

compte le facteur humain (Pérusse *et al.*, 2012). « L'investissement dans le capital humain doit durer. Le focus sur la SST devient un tremplin intéressant pour favoriser la pérennité des humains au sein des entreprises » (*Ibid.*, p. 403). Les cinq niveaux de maturité de la grille d'autoévaluation sont détaillés au tableau 11.

Ainsi, la PCSST débute au niveau trois, car une entreprise accommodante met en place des mécanismes de PCSST. La pérennisation de la PCSST est amorcée au niveau quatre, c'est-à-dire le niveau des entreprises dites proactives. Une entreprise proactive rend systémique la gestion de la SST, qui constitue en même temps sa priorité. Il en est de même des entreprises génératrices, au niveau cinq. Celles-ci intègrent la SST dans tous les aspects de leur gestion au point d'en faire une valeur.

Tableau 11
Grille d'autoévaluation

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Peu concernée	Réactive	Accommodante	Proactive	Génératrice
L'entreprise connaît peu ou mal ses obligations; elle se sent peu ou mal concernée par la SST	Culture de contrôle des pertes. La SST est une dépense sauf incident. Le manque de suivi fait que l'entreprise se laisse entrainer par d'autres dossiers urgents. Contestation des dossiers SST.	L'entreprise se fie aux standards et mime les pratiques du secteur. Elle met en place des mécanismes de prévention des maladies ou des lésions (ex. Comité de santé, comité de prévention, programme de santé)	L'entreprise se concentre sur des systèmes visant la gestion des risques et l'amélioration continue (ex. CSA Z1000, OHSAS 18001, ILO-OSH ou autres systèmes). La SST constitue une priorité pour l'entreprise. Elle prend conscience de l'importance stratégique de la SST.	L'entreprise adopte des stratégies de classe mondiale. Toutes les décisions prennent en compte les dimensions de la SST. La SST, c'est sa façon de faire des affaires.
Activités				
	Inspections préventives Disponibilité des ÉPI Mécanismes de protection sur les équipements Enquêtes sur les incidents Formation de base Systèmes d'information sur les matières dangereuses en milieu du travail (SIMDUT)	Analyse l'activité de travail, Programme de formation en SST (identification des risques, contrôle et résolution de problème) Intégration de nouveaux employés (formation en SST, parrainage), Pause de 10 minutes au début des activités, communication en vue des actions à prendre	Analyse de l'activité de travail Analyse systémique des incidents pour améliorer la SST et la gestion Mise en place des outils d'analyse de risque Mise en place des mécanismes de résolution de problèmes (Kaizen, cercle de qualité)	Intégration systémique de la SST dans la planification stratégique, la GRH, gestion du changement Implication de la SST dans la recherche et développement, implication de la SST dans la conception d'équipement, Application de la SST aux fournisseurs et sous-traitants
Mesures				
	Tenue des registres Fréquence des lésions (nombre d'accidents et de maladies) Gravité des lésions (nombre de jours perdus)	Les incidents rapportés et analysés Commence à identifier des indicateurs de performance Mesure de la conformité (audit)	Fixer des objectifs de performance en SST Intégrer les indicateurs de SST dans la gestion de l'entreprise Se comparer avec les entreprises de classe mondiale Évaluer l'évolution des actions de prévention pour une amélioration continue	La SST fait partie du rapport de DD Elle communique ses objectifs et s'engage envers ses parties prenantes dans la reddition des comptes

Adapté de Pérusse *et al.*, 2012 dans Cadieux, J. et Dion, M. (2012). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive, Montréal : Fides.

Les résultats obtenus de chaque étude de cas sont donc comparés aux critères de la grille pour classer les entreprises suivant leur situation de PCSST. C'est une façon de mesurer l'état de la PCSST afin de montrer que celle-ci commence au niveau accommodant pour manifester ensuite les conditions de pérennisation au niveau proactif et générateur. Plus l'entreprise remplit ces conditions, plus elle progresse dans l'échelle. La position de l'entreprise est indiquée dans le graphique à l'issue de chaque compte rendu de l'étude de cas, précédée d'une explication sommaire, dans le chapitre des résultats.

3.7 CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DES RÉSULTATS

Différents critères permettent de s'assurer de la crédibilité des résultats de l'étude (Miles et Huberman, 2003). Cette étude est validée par les critères de transférabilité, de crédibilité, de validité du construit et de fiabilité.

3.7.1 Critère de transférabilité

Le premier critère est la transférabilité (validité externe). Des précautions ont été prises afin d'assurer une éventuelle transférabilité des conclusions de cette thèse. D'abord, la problématique managériale vient des constats du terrain (résidence à la CNESST). Ces constats ont été discutés et validés lors d'une conférence devant les intervenants de terrain et leurs dirigeants. En effet, retourner aux participants ou les faire participer à la recherche a été un moyen de validation des résultats (Roy, 2010). La validation s'est faite tout au long de la progression des travaux (bilans mensuels).

Ensuite, un examen de synthèse a sanctionné la qualité des approches théoriques et leurs développements récents. Il a validé le contexte théorique de l'étude avec une question principale de recherche pour asseoir le fondement de la thèse (au deuxième chapitre). La connaissance de la théorie aide au transfert des conclusions dans d'autres cas similaires. La thèse a porté sur des sources scientifiques diversifiées et variées

couvrant différents domaines de la SST surtout juridique, économique, systémique et gestion du DD. Le cadre conceptuel a été élaboré à partir des concepts identifiés dans la littérature scientifique et enrichi par l'analyse de données recueillies dans les entreprises. Cela a permis d'avoir des thèmes *a priori* pour développer le *Template* initial de codage (Brooks *et al.*, 2015; King, 2012, Randall *et al.*, 2007). Le choix des thèmes *a priori* a permis de saisir des concepts théoriques importants qui ont éclairé la conception et les objectifs d'une étude (Brooks *et al.*, 2015).

Sur le plan méthodologique, un plan de recherche qui inclut une procédure de cueillette des données et une stratégie d'analyse ont été établis (Yin, 2014). La base de l'échantillon a été élargie à l'ensemble des entreprises finalistes des grands prix SST de 21 directions régionales qui ont concouru entre 2005 et 2013 pour sélectionner les cinq cas étudiés. Ces entreprises ont été plusieurs fois finalistes aux grands prix SST sur la base des critères acceptés par le monde des affaires et le monde universitaire, mais la conclusion de la thèse montre que certaines sont encore au stade réactif ou accommodant. La sélection des cas a été rigoureuse : échantillonnage par grappes (336 entreprises retenues), appels téléphoniques de 336 entreprises, lettre explicative du projet et invitation à participer à la recherche. Ensuite, un questionnaire a été envoyé à 120 entreprises, 65 d'entre elles ont répondu, soit un taux de 54,17 %. Les cinq entreprises ont participé volontairement à la recherche sans contrepartie financière. Elles ont accepté des entrevues et fourni des documents. Leur sélection est représentative sur les critères de syndicalisation (syndiquées et non syndiquées), de la zone géographique (urbaine et régionale) et du secteur d'activité (aérospatial, commerce, métallurgie, textile, transport). Malgré l'intention d'avoir à la fois des GE et des PME, la seule PME est une filiale d'une GE et en présente ses caractéristiques.

La cueillette de données a obéi à une diversification des sources d'informations (écrites, orales), des outils de cueillette (documents, questionnaires d'autodiagnostic, entrevues semi-dirigées) et d'informateurs clés (dirigeants et représentants des

employés impliqués dans la gestion de la PCSST) (Rispal, 2000) aux fins de la triangulation. Les répondants au questionnaire d'autodiagnostic et les participants aux entrevues semi-dirigées sont des acteurs de premier plan dans le processus de la PCSST. Les informations recueillies ont requis le consentement et parfois l'approbation de la hiérarchie pour les documents. La triangulation a aidé à objectiver les données traitées (Noël, 2011).

3.7.2 Critère de crédibilité

La crédibilité (validité interne) concerne l'explication des cas. À cet effet, les interprétations ont été validées lors de la cueillette des données et de leur analyse. Un schéma d'entrevues standard et une grille de cueillette de données documentaires ont été utilisés. Certains participants ont validé les informations. Il y a eu une relecture des documents. Les sites web des entreprises étudiées et de la CNESST ont été consultés à des fins de vérification et de validation d'information. Toutes les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants. Elles ont été intégralement transcrites. Les transcriptions ont été relues plusieurs fois pour corriger les erreurs. Les données proviennent de diverses sources. Lors de l'analyse, des schémas et des tableaux ont été faits à plusieurs reprises pour mettre en valeur les concepts étudiés. Cette démarche a permis d'identifier les déclencheurs et les conditions de pérennisation de la PCSST dans chacun des cas, puis de comparer leurs similitudes et différences dans les cinq cas.

3.7.3 Validité de construit

Pour ce qui est de la validité du construit (nominale), plusieurs sources d'informations ont été utilisées à titre de preuve. Ces sources ont permis d'identifier les déclencheurs de la PCSST et des conditions de sa pérennisation, tels que définis dans le cadre conceptuel.

3.7.4 Critère de fiabilité

Le critère de la fiabilité renvoie à la stabilité des données et à la constance lors de l'analyse. Un schéma d'entrevue et une grille de recueil des documents ont été utilisés. Le recours aux entrevues semi-dirigées et aux données documentaires et leur analyse ont favorisé une triangulation afin de s'assurer de la fiabilité des résultats. Cette recherche a utilisé un devis et développé une base de données issue d'analyse de l'étude de cas multiples. Ainsi, il y a eu plusieurs phases de codage. Ce codage s'est appuyé sur l'utilisation des thèmes *a priori* définis dans l'analyse (Brooks *et al.*, 2015).

Au-delà des critères de scientificité des résultats, les considérations éthiques ont également été prises en compte.

3.8 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

L'éthique en recherche scientifique est « l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur » (Martineau, 2007, p. 74). Van Der Maren (1999) énonce à cet effet trois principes fondamentaux : le consentement libre et éclairé, le respect de la dignité du sujet, le respect de la vie privée et de la confidentialité. Pour prendre en compte ces considérations, un certificat d'éthique (annexe H) a été obtenu du comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Cela a été fait pour préserver l'intégrité, la confidentialité et l'anonymat des sources d'information. Les participants à cette recherche sont des personnes, la préservation de leur intégrité s'est imposée. La cueillette de données sur le terrain a débuté après l'obtention du certificat éthique.

Le fait de garantir le respect des répondants du questionnaire web et des participants aux entrevues ainsi que leurs entreprises respectives a été jugé primordial. Le protocole de certification de recherche de l'Université de Sherbrooke sur la manière d'informer les participants et les procédures de respect de la confidentialité et de l'anonymat ont

été suivis. Les transcriptions ont été rendues anonymes pour préserver la confidentialité. Les noms des participants aux entrevues et des entreprises ont été changés. Les entreprises retenues pour l'étude de cas multiples ont été renommées respectivement E1 à E5. De plus, les participants ont été renommés avec des codes spécifiques pour préserver l'anonymat. Par exemple, « E1/D1 » se réfère au dirigeant numéro un (D1) participant dans l'entreprise dénommée « cas E1 ». De même, « E2/T2 » indique le représentant des employés numéro deux (T2), participant dans l'entreprise dénommée « cas E2 », et ainsi de suite dans la numérotation des entreprises et des participants aux entrevues. Les participants ont répondu favorablement en relevant leur intérêt de contribuer à une étude qui s'intéresse à leurs conditions de SST.

3.9 SYNTHÈSE DU CADRE OPÉRATOIRE

La PCSST est un domaine de recherche complexe à explorer. Les données recueillies à ce jour qui appuient une démarche de PCSST en profondeur sont rares. Peu d'informations sur cette démarche sortent des entreprises. D'où l'idée de mener une étude empirique pour comprendre leur PCSST et sa pérennisation. Les données ont été recueillies par divers outils (analyses documentaires, entrevues semi-dirigées). C'est ce qui explique la sollicitation à la fois des représentants des employés et des dirigeants des entreprises.

L'approche qualitative a permis de rencontrer directement les acteurs de la PCSST sur leur terrain. La réalisation d'une étude de cas multiples a aidé à comprendre les déclencheurs de la PCSST et les conditions de sa pérennisation dans différentes entreprises, puis de proposer une stratégie pour encadrer la pérennisation. Le *Template Analysis* comme méthode d'analyse a révélé des résultats qui ont répondu aux questions de recherche. Les cinq cas ont permis d'analyser les déclencheurs de la PCSST et les conditions de pérennisation. Cela a été le but de la sélection qui a visé des entreprises aux situations variées. La synthèse de la démarche opératoire se retrouve au tableau 12.

Tableau 12
Résumé de la démarche opératoire

Objectifs de l'étude	Comprendre les déclencheurs de la PCSST et ses conditions de pérennisation	Identifier les déclencheurs de la PCSST dans les entreprises Décrire les conditions de pérennisation de la PCSST dans les entreprises
Stratégie de recherche	Étude de cas multiples	Cinq études de cas
Sélection des cas	Échantillonnage par grappe	336 entreprises
	Administration du questionnaire web	120 entreprises
	Résultats du questionnaire	42 entreprises
Cueillette des données	Entrevues semi-dirigées	31 participants
	Documents recueillis	1 Politique de SST 1 Convention collective 7 Procès-Verbaux de CSS 4 Rapports d'audits ou d'inspection 1 Rapport de responsabilité sociale 4 Manuels de procédure/guides SST 5 Autres documents (cahier de formation, profil de l'entreprise, rôles et responsabilités des CSS)
Stratégie d'analyse	Analyse des données (codage)	Cinq résultats d'étude de cas
	Analyse intra – cas	
	Grille d'autoévaluation	Un <i>Template</i> final
	Analyse inter - cas	
Critères de scientificité	Critères de transférabilité, crédibilité, construit et fiabilité	
Considérations éthiques	Anonymat et confidentialité, consentement libre et éclairé, Respect de la dignité et de la vie privée	

QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS

Le quatrième chapitre présente les résultats de cette étude. Les résultats sont présentés comme une série d'études de cas individuels, suivie d'une comparaison des différences et similitudes entre les cas (King, 2012). Ce chapitre comprend quatre parties. La première partie présente les résultats individuels des cas (analyse intra-cas). La deuxième partie du chapitre expose l'analyse inter-cas. La troisième partie offre une validation du *Template* final. La quatrième et dernière partie est un récapitulatif des réponses apportées aux questions de recherche.

4.1 ANALYSE INTRA - CAS

L'analyse intra-cas comprend l'analyse des entrevues, l'analyse des documents et la triangulation. De là émerge le *Template* (ou les résultats) de chaque cas comprenant les déclencheurs de la PCSST identifiés et les conditions de pérennisation décrites. L'analyse de chaque cas part du *Template* initial pour mettre en valeur les éléments nouveaux. Elle compare également les réponses des dirigeants, des représentants des employés et des documents.

Les résultats des cinq études de cas sont respectivement présentés aux tableaux 13 à 17. Pour répondre directement aux questions de recherche, cette analyse prend la forme d'un compte rendu respectant un même plan de présentation. Un format unique de présentation des cas vise à faciliter l'analyse inter-cas (Miles et Huberman, 2003). Chaque compte rendu commence avec une mise en contexte, expose les déclencheurs de la PCSST identifiés, puis décrit les conditions de pérennisation. Des extraits d'entrevues des dirigeants et des employés ainsi que des documents écrits sont rapportés à titre d'illustration. Le compte rendu se termine avec la spécificité du cas et le positionnement de l'entreprise selon la grille d'autoévaluation.

4.1.1 Première étude de cas : « cas E1 »

L'entreprise¹⁸, objet du « cas E1 », est une PME créée en 1975. Située en région, elle intervient dans le domaine du textile et compte 75 employés non syndiqués. Elle est affiliée à une multinationale américaine de 5500 employés dans le monde, dont 2000 au Canada. Toute sa stratégie de SST provient de cette multinationale de référence mondiale en SST. Elle a été cinq fois finaliste des grands prix SST entre 2005 et 2013. Son CSS composé de huit membres compte sept sous-comités. Onze dirigeants et employés ont accepté de participer aux entrevues. L'importance de ce nombre témoigne de l'intérêt accordé à la SST par cette entreprise, qui a, en outre, fourni des documents sur sa gestion de la SST. Des informations détaillées sur les participants aux entrevues sont disponibles en annexe I.

4.1.1.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E1

D'entrée de jeu, les participants se sont prononcés sur les déclencheurs de la PCSST au sein de l'entreprise E1. Ils ont fait état des mesures incitatives et des interventions externes. Les mesures incitatives ont émergé à la suite de la transformation des incitatifs économiques, devenus une dimension du nouveau thème avec les incitatifs non économiques. Les mesures incitatives identifiées dans le cas E1 sont présentées avant les interventions externes.

- Mesures incitatives dans le cas E1

Pour les participants aux entrevues, la PCSST a été principalement déclenchée par des incitatifs non économiques. Ce sont des incitatifs sans effet financier direct comme l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST et la participation aux grands prix de la SST. Cette nouvelle dimension (incitatifs non économiques) s'ajoute au *Template* initial avec ses deux nouveaux codes (embaucher de nouveaux dirigeants

¹⁸ Les données de mise en contexte de cinq cas proviennent du portail officiel des entreprises étudiées.

compétents en SST, participer aux grands prix de la SST). C'est lorsque l'entreprise a engagé des dirigeants sensibilisés à la SST que l'entreprise a connu le déclic de la PCSST. Ce déclic a été maintenu avec la participation aux grands prix SST. C'est une opinion partagée par les parties prenantes. Voici des extraits concernant l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST comme déclencheurs de la PCSST.

- | | |
|-----------|--|
| Dirigeant | « Le virage, c'est qu'en 2010, il y a vraiment une réorganisation d'un nouveau président de l'entreprise » (E1/D5/embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST/incitatifs non économiques/mesures incitatives). |
| Employé | « Un évènement déclencheur, c'est un changement de direction. Et depuis cinq ans, la SST est devenue très importante. C'est la vision de l'entreprise » (E1/T2/embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST/incitatifs non économiques/mesures incitatives). |

Ces mesures incitatives ont permis à l'entreprise de déclencher la PCSST. Les participants ont confirmé l'apport des incitatifs économiques (allouer des subventions et primes). En résumé, les incitatifs économiques et non économiques sont reconnus comme des déclencheurs de la PCSST dans le cas E1.

- Interventions externes le cas E1

Les participants du cas E1 ont fait savoir que les interventions externes ont été utiles dans leur PCSST (soutien et accompagnement). Le thème des interventions externes maintient son unique dimension, mais contient deux nouveaux codes (réaliser des audits externes et donner de la formation en SST). En effet, l'entreprise sollicite des interventions pour mesurer la progression de sa PCSST auprès de sa mutuelle de prévention (Prévigesst) et des sessions de formation en SST à son ASP (Préventex). Voici quelques illustrations sur la réalisation des audits externes.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « Previgesst vient une fois par année, faire un audit. Ils ont fait déjà deux audits, décembre 2014 et décembre 2015. Les auditeurs nous laissent une liste. On a toute une année pour compléter » (E1/D1/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes). |
| Employé | « Oui, il y a le Prévigesst, ils sont venus dernièrement pour auditer » (E1/T2/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes). |

Document « [L'entreprise E1] est conforme aux critères minimaux¹⁹ de la Mutuelle avec un résultat de 97,8 % » (E1/rapport d'audit SGSST 2015, p. 3/réaliser des audits externes /soutien et accompagnement/interventions externes).

En résumé, ces résultats montrent que les mesures incitatives ont déclenché la PCSST dans le cas E1 alors que les interventions externes y ont contribué par leurs soutien et accompagnement. Le *Template* initial a été modifié dans ce cas. Le thème initial, incitatifs économiques, est devenu mesures incitatives. Cette insertion permet de prendre en compte les incitatifs non économiques. Ainsi, les mesures incitatives comprennent deux nouvelles dimensions, incitatifs économiques et incitatifs non économiques. La dimension, incitatifs économiques, a un code, allouer des subventions et primes. Les codes créer un fonds de prévention et réduire l'impôt, dans le *Template* initial, n'ont pas été rencontrés dans ce cas. Aucune des sources n'y a fait référence. La dimension, incitatifs non économiques, comporte deux nouveaux codes : embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST et participer aux grands prix SST. Sur le plan des interventions externes, l'unique dimension (soutien et accompagnement) conserve deux codes: visiter les lieux de travail et aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller). Néanmoins, le code appuyer les solutions pour un respect durable de la législation n'a pas été rapporté. Deux nouveaux codes (réaliser des audits externes, donner de la formation en SST) ont été introduits dans cette dimension. Les nouveaux éléments ont été ajoutés au *Template* initial.

4.1.1.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E1

Interrogés sur les conditions de pérennisation de la PCSST dans leur entreprise, les participants ont donné des réponses qui témoignent de la présence de l'engagement des dirigeants, de la participation des employés et du dialogue social. L'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue social sont détaillés dans les paragraphes suivants.

¹⁹Ces critères sont entre autres la politique de SST, le comité SST, l'enquête et analyse, la sécurité-machines (Rapport d'audit SGSST, 2015)

- Engagement des dirigeants dans le cas E1

Le thème de l'engagement des dirigeants comprend six dimensions, soit les cinq dimensions du *Template* initial et une nouvelle dimension, démonstration du leadership en SST. Ainsi, pour montrer leur engagement, les dirigeants dans le cas E1 ont établi et mis en œuvre une politique de SST, puis investi des ressources. Dans la dimension investissement des ressources, trois nouveaux codes (financer la SST, recruter des dirigeants compétents en SST, consacrer du temps à la SST) ont été ajoutés au *Template* initial. Cette entreprise s'est dotée d'un budget de SST, elle fait de la SST un critère de recrutement de ses dirigeants et accorde plus de temps à la gestion de la SST. Les extraits ci-dessous témoignent du financement des activités de SST par l'entreprise E1.

Dirigeant	« Une autre pratique, est l'investissement sans réserve sur les questions de SST. On ne s'obstine pas de mettre de l'argent pour améliorer une situation de SST » (E1/D5/financer la SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants).
Employé	« J'ai déjà posé la question au directeur d'usine, et il dit qu'on met beaucoup d'argent. La manière dont il parlait, c'est sûr qu'à un moment donné, il faut calculer, mais depuis ce qu'il m'a répondu dernièrement, ils mettent beaucoup d'emphasis et d'argent pour que les gens n'aillent pas se retrouver chez eux » (E1/T3/financer la SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants).
Document	« Les directeurs généraux, les directeurs d'usine et les gestionnaires sont responsables de fournir toutes les ressources pour vos établissements » (traduction libre) (E1-EHS Procedure, 2016, p. 2/financer la SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants)

L'engagement des dirigeants entraîne la responsabilisation des niveaux hiérarchiques et l'intégration de la SST dans les pratiques d'affaires de l'entreprise E1. Ainsi, deux nouveaux codes faire des superviseurs des gestionnaires de la SST et rendre les dirigeants imputables de la SST ont été insérés dans la dimension responsabilisation des niveaux hiérarchiques du *Template* initial. Pour prendre en charge la SST, l'entreprise a formé ses superviseurs afin de véhiculer son message de SST aux employés et exige de tous ses dirigeants de rendre compte des activités de SST. La dimension intégration de la SST dans les pratiques d'affaires enregistre trois nouveaux codes. Concrètement, les dirigeants de cette entreprise ont fait de la SST un axe du plan stratégique, ils commencent les réunions par la SST et développent les compétences en

SST. Pour souligner l'importance de la SST, l'entreprise inscrit la SST au premier point de toutes ses réunions opérationnelles et stratégiques. Elle organise des activités de formation pour assurer le développement continu de ses employés et de ses dirigeants en SST. Les propos ci-dessous illustrent le développement des compétences en SST pour favoriser l'intégration de la SST dans les pratiques d'affaires de l'entreprise E1. L'extrait du document montre un exemple de cas discuté en session de développement des compétences au sein de l'entreprise.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « L'autre chose qui est très bien aussi est le <i>Safety Summit</i> . Tous les dirigeants dans toutes les directions sont partis à un <i>Safety Summit</i> . Ce sont deux à trois jours de la SST. C'est uniquement des ateliers avec des prises de conscience sur la SST, des conférenciers qui viennent discuter de l'impact des blessures au travail. Cela a un gros impact sur les dirigeants de l'entreprise » (E1/D2/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |
| Employé | « Il y a des journées de formation. Ils nous donnent de la formation. Ils nous disent, ils nous préviennent. On a souvent des journées de formation, régulièrement » (E1/T1/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |
| Document | « Cas d'études : Merci d'identifier le risque spécifique et les types de comportements généraux liés à chaque étude ici-bas. D. W, un nouvel employé, travaille pour une PME en tant qu'électricien dans une équipe de maintenance. On a ordonné à Dave de vérifier un problème d'alimentation sur plusieurs machines importantes de la centrale. En travaillant dans la salle des commutateurs du bâtiment, Dave a été sérieusement électrocuté. Il a souffert de brûlures au 3 ^e degré sur sa main gauche » (E1/Sécurité d'abord cahier d'exercices, s.d., p. 10/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |

L'engagement des dirigeants du cas E1 se fait par un suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue. Cette dimension contient un nouveau code (réaliser des audits à l'interne). L'entreprise dispose d'une équipe qui évalue chaque année sa gestion de la SST. La transformation majeure sous le thème de l'engagement des dirigeants vient de l'ajout d'une nouvelle dimension, soit la démonstration du leadership en SST. Cette démonstration suppose que les dirigeants manifestent leur influence de bons gestionnaires de la SST par des actions inspirantes. Les dirigeants de l'entreprise E1 prêchent par l'exemple, ils montrent la voie en étant complètement dans l'action avec les attentes de l'entreprise en matière de SST. Ils partagent la vision SST de l'entreprise en la communiquant pour avoir plus d'impact sur les employés. Cela

fait leur différence et explique l'introduction de cette dimension dans le *Template* initial avec deux nouveaux codes (prêcher par l'exemple, partager la vision SST de l'entreprise). Les propos suivants sont rapportés pour illustrer l'exemplarité des dirigeants dans ce cas.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « Un de nos piliers c'est de montrer la voie, c'est d'être un exemple. Et en SST, c'est tolérance zéro. Il faut vraiment montrer la voie en tant que dirigeant tant au niveau de notre équipement et de notre comportement. C'est dans tout, un bon leader pour établir sa crédibilité doit être un bon modèle. C'est un critère d'évaluation. Notre rôle est de montrer la voie par nos comportements et de servir de modèle » (E1/D2/prêcher par l'exemple/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants). |
| Employé | « Les dirigeants soutiennent la prise en charge en respectant les règles. Quand ils font rentrer du monde ici, ils leur font observer les règles. Si moi je le fais, ils doivent le faire aussi, sinon le message ne passe pas » (E1/T3/prêcher par l'exemple/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants) |

En résumé, le *Template* initial a subi une transformation sur le thème de l'engagement des dirigeants. Il a enregistré une nouvelle dimension (démonstration du leadership en SST) et plusieurs codes, soit les actions réalisées par l'entreprise E1. Finalement, le thème de l'engagement des dirigeants le cas E1 comporte six dimensions et 21 codes, dont 11 ajouts. Ces résultats montrent que la condition de l'engagement des dirigeants est présente dans ce cas.

- Participation des employés dans le cas E1

Le thème de participation des employés a connu également une transformation dans ce cas. Il a enregistré deux nouvelles dimensions (responsabilisation des employés et mobilisation des employés) et six codes. En plus d'utiliser des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, d'une part ; et d'accepter et de respecter les règles de SST dans l'exécution du travail, d'autre part, les employés du cas E1 ont été mobilisés en faveur de la PCSST, puis responsabilisés. Les extraits ci-dessous montrent que les employés participent à la pérennisation de la PCSST en identifiant les problèmes et en formulant des solutions.

- Dirigeant « Si un employé a remarqué un coin qui est coupant, et s'il est capable de mettre un protecteur, bien il le fait lui-même. Après l'employé est content de son action. Donc, on essaye d'encourager les gens à effectuer des corrections au lieu de dire que c'est la maintenance qui va le faire. Ce sont des activités qui ont des impacts, parce que l'employé est obligé de trouver une solution, sinon la carte rouge sera retournée. L'objectif est d'encourager l'autonomie et la responsabilisation des employés ». (E1/D2/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés)
- Employé « La carte rouge [...], c'est un outil très fort, parce que 1) tu trouves un problème, 2) tu essayes de le résoudre en attendant que ça se règle, puis ce qu'on devrait faire pour que ça soit permanent » (E1/T2/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés).

Ainsi, la particularité de l'entreprise E1 vient du fait qu'elle a su mobiliser ses employés. Elle a su rassembler ses employés autour des activités de la PCSST, ce qui induit l'introduction de trois codes dans le *Template* initial (témoigner sur la SST, reconnaître les actions de prévention, organiser des ateliers sur les accidents). Elle reconnaît leurs actions de prévention, elle fait des témoignages sur la SST et organise des ateliers sur les accidents. Les extraits suivants illustrent l'organisation des ateliers sur les accidents pour mobiliser les employés à participer à la PCSST.

- Dirigeant « Personne ne veut voir un accident grave ou un collègue manquer de perdre son doigt, et ça devient mobilisant. Souvent, quand on a quelque chose comme ça, on a une approche qui combine nos opportunités d'amélioration. On a un système d'opportunité. On fait ce qu'on appelle *Stand Down*, on assoit tout le monde et on leur explique ce qui s'est passé. Après ça, on libère du temps à tout le monde pour retourner dans leurs zones du travail et chercher ce genre de risques là. On n'a pas tous la même machine, mais on a des fois un risque similaire. Les gens reviennent avec bien d'affaires. Là, on regarde le règlement et on codifie les risques identifiés » (E1/D5/organiser des ateliers sur les accidents/mobilisation des employés/participation des employés).
- Employé « On est en groupe, on essaye de régler. C'est déjà arrivé à un moment donné que de punaises qu'on utilisait pour faire tenir la commande sur la boîte qu'on envoie chez les clients pour pouvoir ne pas échapper. Puis, je m'étais piqué, parce que j'en avais deux, un qui était à l'envers et m'a piqué et m'est rentré dans le doigt. Je n'avais aucune solution. Les gens de notre groupe aussi. Puis finalement, ils ont fait un atelier et il y a quelqu'un qui a trouvé tout bonnement « pourquoi vous ne prenez pas un trombone » Ah oui, c'est vrai » (E1/T1/organiser des ateliers sur les accidents/mobilisation des employés/participation des employés)

Cette mobilisation a entraîné au fil du temps une responsabilisation des employés. L'entreprise donne la latitude aux employés d'agir de manière plus autonome dans la

gestion de la SST. Ils adhèrent aux activités de SST, inspectent les lieux de travail et avisent leurs collègues des risques. Ces nouveaux codes ont été ajoutés au *Template* initial. Les extraits ci-dessous témoignent de la responsabilisation des employés avec l'action d'aviser leurs collègues des risques.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « Ici, l'employé est à l'aise de te demander d'enlever ta montre avant d'entrer dans l'usine. C'est la responsabilité de tous. Si la personne qui accueille oublie une règle, tout le monde peut t'interpeller sur le respect de la règle de SST. Il y a une prise de conscience de la grande majorité. Une fois, j'étais sur le plancher et j'ai enlevé mes lunettes pour travailler. Et j'ai été appelé, après quelques pas, un employé m'a demandé où sont tes lunettes. Là, je suis revenue les chercher » (E1/D4/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/participation des employés). |
| Employé | « Quand on voit quelqu'un qui travaille dangereusement, on va lui dire de faire attention. Les collègues sont disposées à s'entraider. Il y a une bonne collaboration et de l'entente » (E1/T3/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/participation des employés). |
| Document | « Tous les employés ont le pouvoir d'arrêter tout comportement dangereux » (traduction libre) ²⁰ (E1/EHS Procedure, 2016, p. 2/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/participation des employés) |

En résumé, le thème *a priori*, participation des employés comprend deux nouvelles dimensions, mobilisation des employés et responsabilisation des employés. Il a aussi six nouveaux codes. Ils ont été ajoutés au *Template* initial. Au total, ce thème a quatre dimensions et neuf codes. Ces résultats indiquent que les employés ont participé à la pérennisation de la PCSST dans l'entreprise E1. Ainsi, l'entreprise remplit la condition de participation des employés.

- Dialogue social dans le cas E1

Les participants du cas E1 ont témoigné de l'existence du dialogue social dans leur entreprise. Le thème *a priori* du dialogue social conserve ses deux dimensions du *Template* initial et compte cinq codes, dont une insertion : tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST. Les deux parties s'entretiennent de manière formelle et régulière sur les questions de la SST afin de faire progresser la PCSST. Le dialogue social se traduit par des consultations et discussions, entre

²⁰ «All employees have the authority to stop any unsafe behavior».

dirigeants et employés, grâce à la création des CSS et surtout en tenant des rencontres périodiques entre les dirigeants et les employés sur les enjeux de SST. Voici des extraits sur la tenue des rencontres périodiques entre les dirigeants et employés sur la SST.

Dirigeant « Chaque matin, on a nos *check in*. Il y a beaucoup de discussion. C'est sûr qu'il y a des règles cardinales qu'on ne discute pas, mais sur nos méthodes d'affaires, il y a tout le temps quelqu'un, quelque part qui a une idée d'amélioration. En gros, le dialogue est permanent. Il se passe à chaque rencontre. On a plusieurs rencontres journalières, hebdomadaires, mensuelles, semestrielles et annuelles. Au début d'année, on a des rencontres de quatre heures. Et lors de ces rencontres, on est réceptif à des remarques, comme tel matériel commence à être vieux. On essaye de se mettre à jour. On reçoit des commentaires régulièrement. Donc, le dialogue se fait en tout temps, ce n'est pas programmé comme aujourd'hui, je vais aller parler de la SST » (E1/D2/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).

Employé « Il y a des réunions comme celles annuelles et biannuelles, les *check-in* et les hebdos ». (E1/T2/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social)

Les discussions et les consultations se font également à travers la collaboration entre employés et dirigeants (collaborer) et la communication sur les enjeux de SST entre dirigeants et employés. De plus, ce dialogue inclut les inspecteurs lors de la négociation et des actions conjointes avec des échanges d'informations entre inspecteurs, dirigeants et employés. Ces actions témoignent de l'existence du dialogue social comme le montrent les extraits ci-dessous.

Dirigeant « Avec les études qu'on a faites, à un moment donné, l'odeur de l'ammoniac peut s'élever ou non selon le taux d'insusité, mais c'est une quantité très limite au niveau de la densité de l'air. À la suite d'une proposition des gens qui nous demandent de faire le mélange à la fin de semaine. Une personne en particulier fait ce mélange le vendredi soir et s'est plainte et on a répliqué. Maintenant, on a formé nos gens à utiliser la bonne quantité. Ça a été un travail d'équipe qui a impliqué l'ingénierie, les employés et la direction, et puis un inspecteur de la CSST est venu nous aider là-dedans » (E1/D2/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).

Employé « En ma connaissance, il n'y a que les inspecteurs de la CSST. On n'a pas un syndicat ici, mais un comité maison composé des personnes nommées, des travailleurs. On parle des sujets, ils ont des réunions une fois par semaine ou deux semaines. Si un employé a un problème, il va parler au comité, qui va négocier avec la direction. Et il y a des solutions » (E1/T3/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).

En résumé, l'entreprise E1 remplit la condition de dialogue social. Ses dimensions sont les consultations et discussions, la négociation et des actions conjointes. Les dirigeants dialoguent directement avec les employés (tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST, communiquer sur les enjeux de SST entre dirigeants et employés, collaborer) ou indirectement par leurs représentants (créer des CSS). Ce dialogue inclut les inspecteurs qui échangent avec les dirigeants et les employés. Ces résultats montrent que la condition du dialogue social est présente dans le cas E1.

En somme, l'entreprise E1 remplit les trois conditions de pérennisation de la PCSST. De plus, le *Template* initial a évolué pour donner le *Template* du cas E1 (tableau 13). C'est le résultat de l'application du *Template* initial à la première étude de cas. Ce *Template* final du cas E1 comprend cinq thèmes *a priori*. Néanmoins, le thème *a priori*, incitatifs économiques, a subi une transformation. Il devient une dimension du nouveau thème mesures incitatives plus englobant, pour couvrir les incitatifs non économiques rapportés par les participants. Ces nouvelles dimensions (incitatifs économiques et incitatifs non économiques) traduisent mieux la réalité des données que les dimensions du *Template* initial (internes et externes). En plus des cinq thèmes *a priori*, le *Template* du cas E1 contient 15 dimensions, dont cinq nouvelles ou transformées ajoutées après l'analyse des données du cas E1. Les actions rapportées dans ce cas, soit les codes sont au nombre de 42, dont 22 nouveaux. Cependant, pour analyser le cas E2, le *Template* initial a été appliqué de nouveau au départ de l'analyse du cas E2 et ainsi de suite pour les autres cas. En définitive, les résultats du cas E1 identifient les déclencheurs de la PCSST. L'entreprise E1 remplit aussi les trois conditions de pérennisation de la PCSST, lesquelles ont des dimensions. Les dirigeants sont engagés, et les employés y participent. Les deux parties dialoguent de manière permanente, et incluent les intervenants externes dans leur processus de PCSST, bénéficiant ainsi de leurs soutien et accompagnement.

Tableau 13
Template du cas E1

Thèmes	Dimensions	Codes
1. Déclencheurs de la PCSST		
Mesures incitatives	Incitatifs économiques	Allouer des subventions et primes
	Incitatifs non économiques	Embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST Participer aux grands prix SST
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Visiter les lieux de travail
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
		Réaliser des audits externes
		Donner de la formation en SST
2. Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d’une politique de SST	Fixer des objectifs de performance en SST
		Adopter un plan d’action SST
	Investissement des ressources	Financer la SST
		Recruter des dirigeants compétents en SST
		Consacrer du temps à la SST
	Responsabilisation des niveaux hiérarchiques	Faire des superviseurs des gestionnaires de la SST
		Rendre les dirigeants imputables de la SST
	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Faire de la SST un axe du plan stratégique
		Décentraliser les activités de SST
		Appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs
		Intégrer les nouveaux employés
		Commencer les réunions par la SST
		Développer les compétences en SST
	Suivi régulier des actions de prévention et d’amélioration continue	Faire la revue de direction
		Enquêter sur les incidents/accidents à l’interne
		Faire des inspections préventives
		Se comparer aux entreprises de référence mondiale
		Se doter d’un système d’information sur les matières dangereuses
		Réaliser des audits internes
	Démonstration du leadership en SST	Prêcher par l'exemple
		Partager la vision SST de l'entreprise

Tableau 13 *Template* du cas E1 (suite)

Thèmes	Dimensions	Codes
Conditions de pérennisation de la PCSST (suite)		
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Appliquer les méthodes et procédures de travail
		Porter les équipements de protection
	Responsabilisation des employés	Adhérer aux activités de SST
		Inspecter les lieux de travail
		Aviser les collègues des risques
	Mobilisation des employés	Témoigner sur la SST
		Reconnaître les actions de prévention
		Organiser des ateliers sur les accidents
Dialogue social	Consultations et discussions	Créer des CSS
		Communiquer sur les enjeux de la SST entre dirigeants et employés
		Tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST
		Collaborer (travailler ensemble)
	Négociation et actions conjointes	Échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés

4.1.1.3 *Spécificités du cas E1*

La première spécificité du cas est le consensus des participants sur les déclencheurs de la PCSST et des conditions de sa pérennisation. Les résultats du cas E1 confirment que la pérennisation de la PCSST dépend de l'engagement des dirigeants, de la participation des employés et du dialogue social. Les déclencheurs de la PCSST sont les mesures incitatives. La PCSST a été déclenchée dès lors que l'entreprise a embauché de nouveaux dirigeants compétents en SST. Sensibilisés aux enjeux de la SST, ceux-ci ont réalisé des actions qui ont permis à l'entreprise de remplir les conditions de pérennisation. L'entreprise E1 a bénéficié aussi du soutien et de l'accompagnement des intervenants externes.

Deuxièmement, le *Template* initial a été modifié avec l'insertion de nouvelles dimensions (ex. : incitatifs non économiques, démonstration du leadership en SST, mobilisation des employés, responsabilisation des employés) et la suppression de certains codes (ex. appuyer les solutions pour un respect durable de la législation).

La troisième spécificité vient de l'affiliation de l'entreprise E1 à une GE avant-gardiste en SST. Les PME peinent souvent à mobiliser leurs ressources, et cette PME a réuni les conditions de pérennisation en s'inspirant de bonnes pratiques de cette GE.

Enfin, la PCSST de l'entreprise a été déjà relevée dans un rapport de Prévigesst (2015). Les auteurs du rapport d'audit du SGSST ont noté la bonne performance globale de l'entreprise qui a obtenu un résultat de 97.8 %. « L'entreprise est gérée par une direction engagée en prévention ainsi que des responsables et un comité santé et sécurité impliqués » (E1/Rapport d'audit, 2015, p. 26/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes). Ces actions permettent d'affirmer que l'entreprise E1 remplit les conditions de pérennisation de la PCSST.

4.1.1.4 *Positionnement de l'entreprise E1*

D'après la grille d'autoévaluation (tableau 11), l'entreprise génératrice se caractérise par l'adoption des stratégies de classe mondiale. Elle prend en compte la SST dans ses décisions. Elle intègre la SST de manière systémique dans la planification stratégique, la gestion des ressources, la gestion du changement. Elle applique la SST aux fournisseurs et sous-traitants. La SST fait partie du rapport de DD, elle communique ses objectifs et s'engage envers ses parties prenantes dans la reddition des comptes.

Ces critères d'une entreprise génératrice (figure 4) correspondent aux éléments observés dans le premier cas. Les résultats de ce cas montrent que la SST est une valeur. L'entreprise E1 intègre la SST dans ses pratiques d'affaires. Elle fait de la SST

un axe de son plan stratégique. Affiliée à une multinationale de référence mondiale en SST, elle se compare aux entreprises de référence mondiale et utilise leurs meilleures pratiques de SST. Elle applique sa politique de SST à ses fournisseurs et visiteurs. Elle recrute des dirigeants compétents en SST et développe les compétences en SST. Ses dirigeants et employés suivent régulièrement des séminaires en SST. Ses objectifs en SST sont fixés. Les dirigeants rendent compte des activités de SST.

Figure 4
Position de l'entreprise E1 selon la grille d'autoévaluation



Adapté de Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (p. 402- 419). Montréal : Fides.

4.1.2 Deuxième étude de cas : « cas E2 »

Le cas E2 décrit la situation d'une GE du domaine aérospatial présente dans 30 pays. Son usine centrale, qui a constitué le site de l'étude, est installée en zone urbaine avec 4000 employés syndiqués. Créée en 1947, cette entreprise a longtemps misé sur la productivité au détriment de la SST. Elle a adopté une nouvelle politique dans le but de devenir une référence mondiale en SST. Les actions de l'entreprise E1 « sont cotées à la Bourse de Toronto et à la Bourse de New York » (E2/Profil de l'entreprise, p. 5/ fixer des objectifs de performance en SST/établissement et mise en œuvre d'une politique de SST/engagement des dirigeants). Trois fois finaliste des grands prix SST entre 2005 et 2013, elle a une équipe de SST dirigée par le vice-président aux ressources humaines. Responsable de la SST, ce dernier anime les différents services en collaboration avec un conseiller en SST, un RP, 18 coordonnateurs de SST et un service mondial de SST. L'usine compte trois sous-comités et un CSS central. Sept représentants de la direction et des employés impliqués dans la PCSST ont participé aux entrevues. Les représentants des employés (délégué SST et délégué syndical) et de la direction (une vice-présidente, trois chefs de service et un conseiller à la SST) ont été sollicités afin de prendre en compte les opinions des deux parties. Des informations détaillées sur les participants aux entrevues sont accessibles en annexe J. Les documents de l'entreprise sur la SST ont été analysés pour confirmer les actions rapportées par les participants et pour s'assurer de leur intégration dans la gestion de l'entreprise.

4.1.2.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E2

Questionnés sur les déclencheurs de la PCSST, les participants du cas E2 ont identifié les mesures incitatives, avant de préciser que leur entreprise a également bénéficié du soutien et de l'accompagnement des interventions externes. C'est ce qui justifie le maintien des deux thèmes *a priori*. Cette section présente les mesures incitatives, qui ont aussi remplacé les incitatifs économiques dans ce cas, et les interventions externes.

- Mesures incitatives dans le cas E2

Les mesures incitatives rapportées dans le cas E2 sont les incitatifs économiques (allouer des subventions et primes) et les incitatifs non économiques (embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST, participer aux grands prix SST). Concrètement, le nouveau président de l'entreprise a affiché sa volonté de réussir son mandat sans accident grave. Il en est de même du nouveau représentant syndical qui a démontré la rentabilité de la prévention à ses dirigeants et collègues en obtenant la ristourne de la CNESST. Ces deux volontés ont été déterminantes dans le déclenchement de la PCSST d'après les propos des participants aux entrevues.

Dirigeant « On a reçu un retour de la CSST de 600 quelques milles l'année passée et cette année, on va recevoir 300 000\$ » (E2/D4/allouer des subventions et primes/incitatifs économiques/mesures incitatives).

Employé « Là, ils (les dirigeants) ont goûté à la réduction de la côte de la CSST au niveau des accidents de travail. À partir de là, ça a été plus facile, les portes se sont ouvertes » (E2/T2/allouer des subventions et primes/incitatifs économiques/mesures incitatives).

En résumé, le thème des incitatifs économiques a évolué par rapport au *Template* initial. Il y a l'insertion de la dimension, incitatifs non économiques, composée de deux nouveaux codes (embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST, participer aux grands prix SST). Comme dans le premier cas, ces actions sont placées sous un nouveau thème plus englobant, mesures incitatives. Les deux dimensions initiales, internes et externes, ont été remplacées par les incitatifs économiques et les incitatifs non économiques. Les incitatifs économiques sont le principal déclencheur de la PCSST dans ce cas. Ces résultats montrent que les mesures incitatives déclenchent la PCSST.

- Interventions externes dans le cas E2

Les interventions externes ont soutenu le déclenchement de la PCSST. Cela justifie le maintien de la dimension soutien et accompagnement, qui contient deux nouveaux codes (donner de la formation en SST, réaliser des audits externes). Ce sont plus précisément des interventions externes de nature pédagogique qui ont favorisé la PCSST dans ce cas par des activités de soutien et d'accompagnement. D'après les

participants aux entrevues et les sources documentaires, ces interventions proviennent des inspecteurs (visiter les lieux de travail, appuyer les solutions pour un respect durable de la législation, aider pédagogiquement), de l'association sectorielle fabrication d'équipement de transport et de machines (ASFETM) (aider pédagogiquement, donner de la formation en SST) et des firmes-conseils (aider pédagogiquement, réaliser des audits externes, donner de la formation en SST). Les extraits ci-dessous illustrent la dimension soutien et accompagnement.

- Dirigeant « L'ASP, on a fait des sessions de formation des gestionnaires et des séminaires avec eux. Ça a été un beau geste. C'est pour voir les exigences de SST, les choses qui vous empêchent de les respecter. On a décidé de travailler avec eux par rapport à ça. Ils nous soutiennent beaucoup dans différentes démarches qu'on demande. C'est sur appel. On demande souvent de formation, de consultation. Donc, on ne se gêne pas d'aller chercher l'aide dont on a besoin ». (E2/D2/donner la formation en SST/soutien et accompagnement/interventions externes)
- Employé « Une firme de formation qui donne toutes les formations chariot élévateur, travail en hauteur. Toutes nos formations sont appuyées sur des connaissances de firmes extérieures. L'ASP a une belle palette d'analyste et de formation » (E2/T2/donner de la formation en SST/soutien et accompagnement/interventions externes).
- Document « Nous avons complété 15 audits « santé et sécurité » sur place dans nos principaux établissements dans le monde » (E2/Rapport responsabilité sociale, 2015, p. 12/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes)

En résumé, deux dimensions ont été ajoutées au *Template* initial pour englober les interventions externes qui soutiennent et accompagnent l'entreprise E2 dans sa PCSST. Les firmes-conseils et l'ASFETM interviennent pour réaliser des audits externes et donner de la formation en SST. Quant aux inspecteurs, ils ont privilégié dans ce cas l'approche pédagogique (assister, informer, conseiller). Ces résultats montrent que l'entreprise E2 a sollicité les interventions externes qui l'ont soutenu pédagogiquement dans son processus de PCSST.

4.1.2.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E2

Interrogés sur les conditions de pérennisation de la PCSST, les participants du cas E2 ont donné des réponses qui montrent l'existence de l'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue social au sein de l'entreprise E2.

- Engagement des dirigeants dans le cas E2

Dans le cas E2, le thème de l'engagement des dirigeants comprend plusieurs dimensions. En plus des cinq dimensions de départ qui ont enregistré de nouveaux codes, la dimension démonstration du leadership en SST se retrouve aussi dans ce cas, elle a été ajoutée au *Template* initial. Ces dimensions couvrent les actions réalisées par les dirigeants pour montrer leur engagement en faveur de la PCSST. Leurs actions se rapprochent de celles mises en œuvre par les dirigeants du précédent cas. Premièrement, cet engagement vient de l'établissement et de la mise en œuvre d'une politique de SST (fixer des objectifs de performance en SST, adopter un plan d'action spécifique à la SST) et de l'investissement des ressources financières et humaines (financer les activités de SST, recruter des dirigeants compétents en SST, consacrer du temps à la SST). Voici une illustration de l'engagement des dirigeants avec l'exemple de recruter des dirigeants compétents en SST, selon les sources consultées.

Dirigeant	« Le président nous a embauchés. C'est un acte concret. Il nous a embauchés et créé notre département de SST mondiale. On est au corporatif, on est ceux qui guident, qui structurent tout ce qu'on fait en SST dans le monde » (E2/D2/recruter des dirigeants compétents en SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants).
Employé	« Honnêtement, on était chanceux d'avoir de bons représentants à la prévention et des formateurs. On a eu des gens passionnés qui ont commencé la prise en charge ici. C'est notre point fort, ce sont de gens passionnés. Ils sont plus impliqués que moi. Je n'en suis pas rendu là, mais j'ai l'intention d'y arriver aussi un jour » (E2/T1/recruter des dirigeants compétents en SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants).
Document	« Nous avons embauché un chef de service santé et sécurité mondiales » (E2/Rapport responsabilité sociale, 2015, p. 15/recruter des dirigeants compétents en SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants)

Dans le cas E2, l'engagement des dirigeants a entraîné la responsabilisation des niveaux hiérarchiques en exigeant leur imputabilité (rendre imputables les dirigeants en SST) et en faisant des superviseurs de véritables gestionnaires de SST. La dimension, responsabilisation des niveaux hiérarchiques, est illustrée par ces extraits.

- | | |
|-----------|--|
| Dirigeant | « J'ai des superviseurs qui prennent des actions. Ils adressent les risques au jour le jour. Ça, c'est un aspect de prise en charge qui nous aide beaucoup » (E2/D4/faire des superviseurs des gestionnaires de la SST/responsabilisation des niveaux hiérarchiques/engagement des dirigeants). |
| Employé | « Tous les superviseurs, tous les gens non syndiqués, en autorité ou chargés de projets, qui sont arrivés à ce niveau ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent, s'ils dérogent aux procédures. Même si ça retarde son échéancier de projet, on pourra trouver une autre solution. L'engagement des dirigeants a eu un impact » (E2/D5/rendre imputables les dirigeants en SST/responsabilisation des niveaux hiérarchiques/engagement des dirigeants). |
| Document | « S'assurer que les gestionnaires et employés s'approprient la santé et sécurité, et améliorent leurs comportements » (E2/rapport responsabilité sociale, 2015, p. 28/rendre imputables les dirigeants en SST/responsabilisation des niveaux hiérarchiques/engagement des dirigeants). |

L'engagement des dirigeants passe aussi par l'intégration de la SST dans les pratiques d'affaires. Cette dimension contient trois nouveaux codes. Les dirigeants de l'entreprise E2 ont fait de la SST un axe stratégique de l'entreprise, ils commencent les réunions par la SST et développe des compétences en SST. Les extraits ci-dessous montrent comment ils ont fait de la SST un axe stratégique de l'entreprise pour l'intégrer dans leurs pratiques d'affaires.

- | | |
|-----------|--|
| Dirigeant | « La SST, on ne le traite pas juste de façon légale, mais de manière intégrée dans ce qu'on appelle notre programme d'excellence opérationnelle. Avec ce programme, on demande à nos gens de démontrer de l'amélioration pour aller vers l'excellence dans des axes différents, la SST en est un. Ça amène une prise en charge » (E2/D5/faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |
| Employé | « On a un programme d'excellence qui a cinq axes. Le premier axe, c'est la SST » (E2/T1/faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |
| Document | « Pour devenir un chef de file mondial en santé et sécurité, nous avons élaboré quatre piliers stratégiques : conformité aux lois, structure mondiale, formation et perfectionnement et leadership et comportements » (E2/Rapport responsabilité sociale, |

2015, p. 28/faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants)

Pour s'assurer de l'effectivité de leurs différentes actions, les dirigeants de l'entreprise E2 suivent régulièrement les actions de prévention et d'amélioration continue. Cette dimension conserve ses cinq codes du *Template* initial (faire la revue de direction, se comparer aux entreprises de référence mondiale, enquêter sur les incidents/accidents à l'interne, faire des inspections préventives, se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses). Un nouveau code a été ajouté au *Template* initial pour considérer la réalisation des audits internes. Voici une illustration du suivi effectué par les dirigeants qui inspectent hebdomadairement les lieux de travail (faire des inspections préventives).

- | | |
|-----------|--|
| Dirigeant | « Il y a les inspections des lieux, les tournées de plancher par les gestionnaires qui est extrêmement puissant. La V.-P fait des tournées toutes les semaines dans l'usine, ça aide beaucoup » (E2/D3/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |
| Employé | « Les visites d'usine, les inspections des lieux chaque mois, c'est aussi une belle recette qu'on a mise en place » (E2/T2/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |

Une autre action des dirigeants qui témoigne du suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue des dirigeants de l'entreprise E1 a trait à la comparaison aux entreprises de référence mondiale.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « On se mesure avec OSHAS, on utilise les standards américains parce qu'on est une multinationale et on n'a pas le choix » (E2/D2/se comparer aux entreprises de référence mondiale/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |
| Employé | « On est allé dans trois autres provinces à Alberta, Yukon, Saskatchewan et on s'est permis d'aller voir NIOSH ²¹ aux États-Unis pour comparer les paramètres » (E2/T2/se comparer aux entreprises de référence mondiale/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |

²¹ National Institute for Occupational Safety and Health

Les dirigeants de l'entreprise E2 ont affiché leur engagement par la démonstration de leur leadership en SST. Ils ont démontré ce leadership en structurant la gestion de la SST dans son ensemble (créer un département global de SST), ils font preuve d'exemplarité (prêcher par l'exemple) et partagent la vision SST de l'entreprise. Voici quelques extraits sur le partage de la vision de la SST de l'entreprise comme élément de démonstration du leadership en SST.

- | | |
|-----------|--|
| Dirigeant | « J'ai instauré une vision sur cinq ans, qui inscrit toutes les parties prenantes. Évidemment, dans les actions quotidiennes, c'est de toujours s'assurer l'appropriation. Dès le départ, on a fait casser cette culture que c'est juste les patrons qui font la SST » (E2/D2/partager la vision SST de l'entreprise/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants). |
| Employé | « Le point fort, c'est quand la direction s'est engagée. Avant oui, le message était là. Le président, quand il rencontrait tous les employés, il rappelait que la SST, c'est important » (E2/T1/partager la vision SST de l'entreprise/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants). |
| Document | « Notre vision consiste à être une organisation de renommée mondiale ainsi qu'un chef de file en matière de santé et de sécurité en intégrant une culture de la prévention dans tout ce que nous entreprenons, et partout où nous exerçons des activités » (E2/Rapport responsabilité sociale, 2015, p. 28/partager la vision SST de l'entreprise/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants). |

En résumé, le thème de l'engagement des dirigeants dans le cas E2 compte six dimensions, dont un ajout (démonstration du leadership en SST) et 22 codes. Ces résultats, proches du premier cas, montrent que l'engagement des dirigeants est réel dans le cas E2. Les actions marquantes de cet engagement sont le recrutement des dirigeants compétents en SST, leur imputabilité (rendre imputables les dirigeants en SST), leur exemplarité (prêcher par l'exemple), le partage de la vision de devenir une référence mondiale en SST (partager la vision SST de l'entreprise) concrétisée par la création d'un service chargé de porter cette vision (créer un département global de SST). Ces actions montrent que le cas E2 remplit la condition de l'engagement des dirigeants, nécessaire à la pérennisation de la PCSST.

- Participation des employés dans le cas E2

Les participants ont rapporté plusieurs propos qui font observer une participation des employés de l'entreprise E2. Le thème de participation des employés comprend quatre dimensions, dont deux ajouts au *Template* initial (mobilisation des employés et responsabilisation des employés). Dans ce cas, la participation des employés se traduit par l'utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes. En clair, ils identifient les problèmes et formulent des solutions. Cette participation se manifeste par l'acceptation et le respect des règles de SST dans l'exécution du travail. Les employés appliquent les méthodes et procédures de travail, ils portent les équipements de protection. Les extraits ci-dessous sont rapportés par les différentes sources pour illustrer identifier les problèmes et formuler les solutions.

- Dirigeant « Sur le plancher, il y a des petits cartons et la personne qui est en train de faire un travail qui se rend compte qu'il est accroché sur une table ou s'il constate quelque chose qui nécessite d'amélioration, il documente, il note. Ce sont les employés qui identifient le problème » (E2/D2/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés).
- Employé « Les employés savent, parce qu'on les a formés sur la rédaction du rapport, qu'ils doivent fournir des rapports. Il ne s'agit pas de dire je suis tombé de l'escalier, donc combien de marche de l'escalier, qu'est-ce qui est arrivé? as-tu glissé dans tes souliers pour tomber ? À la fin, ils voient apparaître des processus ou des équipements avant qu'il n'y ait des accidents » (E2/T2/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés).
- Document « Cette procédure indique les impératifs régissant le signalement d'un événement suivant un incident, ou un accident évité de justesse qui porte atteinte à la santé ou à la sécurité des employés ». (E2/SST-Signalement d'un événement, 2015, p. 3/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés)

De plus, les actions réalisées par les employés ne rentrent pas toutes dans les dimensions initiales du thème de la participation des employés, cela a nécessité la création de deux nouvelles dimensions pour couvrir les efforts que déploient les employés dans ce cas. Dans un premier temps, cette entreprise a mobilisé ses employés en faveur de la PCSST en reconnaissant leurs actions de prévention et en organisant

des ateliers sur les accidents. Les extraits suivants illustrent l'action de reconnaître des actions de prévention comme action mobilisatrice des employés.

Dirigeant « On a rencontré tous les gens et on a célébré le nombre des plans de travail qui a été fait. On a souligné le bon travail qu'ils faisaient et il y a aussi la reconnaissance qui rentre là-dedans » (E2/D2/reconnaître les actions de prévention/mobilisation des employés/participation des employés).

Employé « Lorsque c'était marqué que les cotes baissaient, et que ça nous coûtait de l'argent, et nous en comité, à un moment donné, on a dit qu'est-ce qu'on ferait pour souligner cela? [...] Je suis un gars contre l'individualisme au niveau de la performance. J'aimerais que tout le monde se lève en groupe, que toute la production bénéficie gratuitement d'un BBQ. Et les dirigeants l'ont fait. Ça coûtait environ 35 000\$. Ils l'ont fait sous forme de remerciements et de travailler plus sécuritaire » (E2/T2/reconnaître les actions de prévention/mobilisation des employés/participation des employés).

Dans un second temps, après les avoir mobilisés, l'entreprise E2 a démontré son intérêt à la participation des employés en leur laissant la possibilité d'affirmer leur autonomie sur les lieux de travail. Cela conduit à l'insertion de la dimension responsabilisation des employés qui prend en compte les actions déployées par les employés de leurs propres initiatives. C'est une dimension importante qui ajoute au *Template* initial six nouveaux codes. Ainsi, les employés aménagent leurs lieux de travail, ils réalisent des cliniques d'amélioration, ils établissent le plan de travail, seul ou en équipe. Ils inspectent les lieux de travail, ils adhèrent aux activités de SST et avisent même leurs collègues des risques.

Par exemple, les cliniques d'amélioration sont organisées hebdomadairement par les employés pour régler, par ordre de priorité, les problèmes qu'ils ont préalablement identifiés. « Les cliniques, la responsabilisation des employés sont les meilleurs moyens de pérenniser ce qu'on fait, parce que ce sont les gens qui se sont approprié les choses, ça ne dépend pas du patron » (E2/D2/réaliser les cliniques d'amélioration/responsabilisation des employés/participation des employés). Voici d'autres extraits rapportés par les dirigeants et les employés pour témoigner de la responsabilisation des employés qui établissent des plans sécuritaires de travail.

- Dirigeant « Ça fait un gros changement, parce que c'est vraiment l'employé qui analyse avant de faire la tâche : est-ce que mon environnement est correct pour que je puisse faire la tâche? Est-ce que j'ai besoin d'avoir des équipements spéciaux? Est-ce que je dois avoir un périmètre de sécurité? Et ainsi de suite. On se pose une série de questions. Là, c'est vraiment l'implication, c'est vraiment l'employé qui prend en charge la SST pour faire le travail qu'il s'apprête à faire. Souvent, on s'assure qu'ils le fassent en équipe pour avoir une adhésion du boulot qu'ils ont à faire » (E2/D5/établir le plan de travail/responsabilisation des employés/participation des employés)
- Employé « N'importe quel employé qui vient doit faire un plan de travail et le suivre » (E2/T1/établir le plan de travail/responsabilisation des employés/participation des employés).

Les employés inspectent également des lieux travail comme cela a été relevé par diverses sources consultées.

- Dirigeant « Il y a des inspections mensuelles des lieux de travail, c'est qu'on fait c'est toujours un coordonnateur qui fait l'inspection ainsi qu'un employé différent chaque mois » (E2/D3/inspecter les lieux de travail/responsabilisation des employés/participation des employés)
- Employé « Chaque mois, on a des commentaires. Lorsque les employés remettent leurs feuilles d'inspection, ils font des commentaires et tiennent des propos comme “nous avons vu une telle déviation, déviation c'est lorsque des machines coulent. Et le plancher est glissant”. On est capable de lire les commentaires et de faire le suivi sur leurs seuls propos. Ils se sont vraiment améliorés » (E2/T2/inspecter les lieux de travail/responsabilisation des employés/participation des employés)
- Document « Les inspections sont effectuées selon un calendrier annuel qui est déterminé par le comité SST. Les personnes qui effectuent les inspections sont responsables d'émettre les correctifs à apporter et d'établir la priorité de correction ainsi que le suivi ». (E2/Procédures d'inspection, 2013, p. 4/inspecter les lieux de travail/responsabilisation des employés/participation des employés)

En résumé, le thème de la participation des employés a été enrichi. L'entreprise E2 a mobilisé ses employés, pour les responsabiliser en leur donnant des outils (cliniques d'amélioration, plan de travail). Deux dimensions (mobilisation des employés et responsabilisation des employés) et huit codes ont émergé de l'analyse. Ces résultats montrent que les employés participent à la PCSST et permettent de considérer la participation des employés comme une condition de pérennisation de la PCSST.

- Dialogue social dans le cas E2

Dans le cas E2, l'existence du dialogue social a été rapportée par les participants. Ce thème conserve ses deux dimensions du *Template* initial, mais contient de nouvelles actions. Ainsi, le dialogue social se manifeste par des consultations et des discussions en tenant des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST. Ce dialogue est ouvert au syndicat qui participe à la gestion de la SST au sein de l'entreprise (consulter le syndicat sur la SST). Les extraits suivants témoignent de l'existence de la consultation du syndicat, montrant la réalité du dialogue dans ce cas.

Dirigeant « J'ai été ébranlé quand je suis arrivé ici. Le syndicat prend bien de la place. Comment se fait-il que je doive consulter le syndicat? C'est dans la façon de faire de l'entreprise de consulter le syndicat en SST à peu près sur toutes les décisions qu'on prend » (E2/D4/consulter le syndicat/consultations et discussions/dialogue social).

Employé « Récemment, ils viennent de faire la procédure générale qu'ils appellent SST 01 qui concerne la procédure de travail, le comportement dans l'usine. Ce matin, j'ai rencontré par hasard un coordonnateur dans un secteur, sa patronne était en train de faire sa réunion hebdomadaire. Et elle parlait à ses employés et je l'entendais dire : "vous savez la procédure SST 01, je vous l'ai donnée en mains propres. Prenez le temps de la lire comme il faut, maintenant que c'est dit, ils vont être l'affut de la faire respecter". Donc, elle avertissait ses employés et leur a donné une copie pour discuter des questions sur la procédure SST. Elle a ajouté que la procédure a été mise en place, c'est pour être respectée donc, je vais m'assurer de la faire respecter. Et le syndicat a été rappelé et elle leur a donné des copies. Pour moi qui étais présent, ça montre une maturité qui est intégrée dans l'entreprise » (E2/T2/consulter le syndicat/consultations et discussions/dialogue social).

Document « La compagnie continue de prendre des mesures raisonnables pour la sécurité et l'hygiène de ses employés durant leurs heures de travail. Le Syndicat aide à l'observation des règles de sécurité. La compagnie invite le syndicat, ses membres et tous les employés à faire des suggestions au supérieur immédiat et/ou au comité de santé et sécurité du travail concernant la sécurité et l'hygiène » (E2/Convention collective, p. 16/consulter le syndicat/consultations et discussions/dialogue social)

Le dialogue social au sein de l'entreprise E2 prend la forme de négociation et d'actions conjointes sur la base des échanges des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés. Néanmoins, la nouveauté vient de la recherche du consensus, qui caractérise cette entreprise. Cela a conduit à l'ajout d'un nouveau code (rechercher le consensus) au *Template* initial sous la dimension négociation et actions conjointes. Cette recherche

du consensus inclut les inspecteurs et le syndicat comme l'ont souligné les employés et les dirigeants interrogés sur le dialogue social.

- Dirigeant « C'est un consensus, ce n'est pas imposé. Des fois, je présentais la procédure, mais la règle, on l'adoucissait, on la changeait, ou on le réécrivait. C'était vraiment un consensus. C'est un bel exercice. On marche les mains dans les mains » (E2D4/rechercher le consensus/consultations et discussions/dialogue social).
- Employé « Le CSS, c'était vraiment la confrontation. C'était des confrontations syndicales et patronales. Et l'inspecteur a débarqué et est venu assister à tous les comités pendant trois à quatre mois, chaque vendredi du mois. À l'époque, c'était une réunion par mois pour les délégués syndiqués. Il venait statuer sur le comité. Et il dit "non, non, vous devez vous prendre en mains, vous devrez regarder une autre facette de réunion. Vous n'irez nulle part avec ça" » (E2/T2/rechercher le consensus/négociation et actions conjointes/dialogue social).

En résumé, le thème du dialogue social a été enrichi dans ce cas au point de vue des codes (consulter le syndicat sur la SST, rechercher le consensus) montrant la contribution du syndicat à la PCSST dans cette entreprise. Le dialogue social entre les dirigeants et les employés est réel, il est élargi aux inspecteurs renforçant ainsi son caractère tripartite au sein de l'entreprise. L'entreprise E2 favorise le dialogue social qui constitue une condition de la pérennisation de sa PCSST.

Au final, l'entreprise E2 remplit les trois conditions de pérennisation de la PCSST. Globalement, le *Template* final du cas E2 contient cinq thèmes *a priori*, avec une transformation; quinze dimensions, dont cinq nouveautés ainsi que 48 codes avec 27 nouveaux. Certains codes ont été précisés (ex. faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise). Le tableau 14 présente le *Template* du cas E2. Il s'agit du *Template* initial enrichi à la suite de l'analyse des données du cas E2 même s'il y a des similitudes avec le précédent cas quant à certains nouveaux éléments.

Tableau 14
Template du cas E2

Thèmes	Dimensions	Codes
1. Déclencheurs de la PCSST		
Mesures incitatives	Incitatifs économiques	Allouer des subventions et primes
	Incitatifs non économiques	Embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST
		Participer aux grands prix SST
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Visiter les lieux de travail
		Appuyer les solutions pour un respect durable de la législation
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
		Donner de la formation en SST
		Réaliser des audits externes
2. Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Fixer des objectifs de performance en SST
		Adopter le plan d'action en SST
	Investissement des ressources	Financer la SST
		Recruter des dirigeants compétents en SST
		Consacrer du temps à la SST
	Responsabilisation des niveaux hiérarchiques	Rendre les dirigeants imputables en SST
		Faire des superviseurs gestionnaires de la SST
	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Intégrer les nouveaux employés
		Appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs
		Décentraliser les activités de SST
		Faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise
		Commencer les réunions par la SST
		Développer les compétences en SST
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction
		Enquêter sur les incidents/accidents à l'interne
		Faire des inspections préventives
		Se comparer aux entreprises de référence mondiale
		Se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses
	Démonstration du leadership en SST	Réaliser des audits internes
		Prêcher par l'exemple
		Partager la vision SST de l'entreprise

Tableau 14 *Template* du cas E2 (suite)

Thèmes	Dimensions	Codes
Conditions de pérennisation de la PCSST		
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Appliquer les méthodes et procédures de travail
		Porter les équipements de protection
	Responsabilisation des employés	Aménager les lieux de travail
		Réaliser les cliniques d'amélioration
		Établir le plan de travail
		Inspecter les lieux de travail
		Adhérer aux activités
		Aviser les collègues des risques
	Mobilisation des employés	Reconnaître les actions de prévention
		Organiser des ateliers sur les accidents
Dialogue social	Consultation et discussion	Créer les CSS
		Communiquer sur les enjeux de la SST entre dirigeants et employés
		Collaborer (travailler ensemble)
		Consulter le syndicat sur la SST
		Tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST
	Négociation et actions conjointes	Rechercher le consensus
		Échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés

4.1.2.3 Spécificités du cas E2

Les résultats du cas E2 confirment que les trois conditions de pérennisation de la PCSST sont présentes dans l'entreprise. Les dirigeants sont engagés en faveur de la PCSST. Les employés participent à cette prise en charge. Les dirigeants et les employés dialoguent directement par la tenue des rencontres périodiques sur la SST. Ils dialoguent également par le biais de leurs représentants (créer les CSS, consulter le

syndicat). Les déclencheurs de la PCSST sont les mesures incitatives. Cette PCSST est soutenue par des interventions externes.

Une des spécificités du cas est la combinaison des mesures incitatives d'ordre économique (ristournes) et non économique (embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST) ; cette synergie d'action syndicale et patronale a permis le déclenchement de la PCSST. Le syndicat, à travers son représentant, a amené l'entreprise à prendre en charge la SST. Cela a coïncidé avec l'embauche d'un nouveau dirigeant qui a découvert la rentabilité de la prévention. L'engagement du président et la détermination du représentant syndical dans la PCSST sont un exemple de collaboration fructueuse dans ce cas: recrutement de dirigeants compétents en SST, création de 18 postes de coordonnateurs, réalisation hebdomadaire des cliniques d'amélioration, création d'un service mondial de SST, établissement d'une politique mondiale de SST. Le développement des outils pour responsabiliser les employés a été un facteur de participation à la PCSST. La reconnaissance des actions de prévention a contribué à la mobilisation des employés.

Enfin, le cas E2 montre l'importance de la démonstration du leadership en SST. La PCSST doit être soutenue par une vision claire de la SST portée par les dirigeants de l'entreprise et partagée par les parties prenantes. L'entreprise E2 a clairement affiché son intention de devenir une référence mondiale en SST en se dotant des ressources pour soutenir les actions allant dans ce sens.

4.1.2.4 Positionnement de l'entreprise E2

Selon la grille d'autoévaluation (tableau 11), les critères d'une entreprise génératrice sont l'adoption des stratégies de classe mondiale, la prise en compte de la SST dans ses décisions, l'intégration systémique de la SST dans la planification stratégique, la gestion des ressources, la gestion du changement. Il y a aussi l'application de la SST

aux fournisseurs et aux sous-traitants, la communication de ses objectifs, l'engagement envers ses parties prenantes dans la reddition des comptes, l'implication de la SST dans la recherche et développement, l'implication de la SST dans la conception d'équipement. La SST fait partie du rapport de DD.

Ces critères ont été satisfaits dans l'entreprise E2. Il résulte une correspondance entre les critères d'une entreprise génératrice et les éléments observés dans le *template* du deuxième cas. Ainsi, l'entreprise E2 est une entreprise génératrice (figure 5) pour les raisons suivantes :

Premièrement, l'entreprise E2 se compare aux entreprises de référence mondiale et s'inspire de bonnes pratiques internationales. « On se mesure avec OSHAS, on utilise les standards américains parce qu'on est une multinationale et on n'a pas le choix » (E2/D2/se comparer aux entreprises de référence mondiale/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). Deuxièmement, elle présente régulièrement son rapport de responsabilité sociale permettant de communiquer ses objectifs et de partager sa vision. Par exemple, le rapport souligne l'intégration de la SST dans ses activités et dans sa planification stratégique. Elle recrute également des dirigeants compétents en SST. « Le V.-P qui était là accordait de l'importance à la SST, mais il a été promu dans un autre département. Puis la personne qui est arrivée à ce poste est une femme extrêmement engagée en SST. Elle vient d'une entreprise assez sérieuse en SST. Pour elle, c'est comme dans son ADN » (E2/D4/recruter des dirigeants compétents en SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants). Troisièmement, ses fournisseurs et visiteurs sont astreints au respect de sa politique de SST depuis 2014. « Dans notre procédure SST 16, on leur dit souvent, est-ce que les contacteurs ont tous les certificats ? Sont-ils enregistrés à la CSST ? En conformité, et lorsqu'ils viennent faire des travaux, selon le type des travaux à faire, quel type de formation devrait-il avoir ? » (E2/T2/appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). Même sa politique de recherche et

développement a un volet SST. Ses ingénieurs collaborent avec l'équipe de SST pour le design des produits. « Nous analysons en profondeur notre façon d'améliorer graduellement nos produits, services et installations, en investissant dans les percées technologiques au niveau technique, financier, de la sécurité et de l'environnement » (E2/Rapport responsabilité sociale, 2015, p. 10/faire la revue de direction/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).

Figure 5
Position de l'entreprise E2 selon la grille d'autoévaluation



Adapté de Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (p. 402- 419). Montréal : Fides.

4.1.3 Troisième étude de cas : « cas E3 »

Le cas E3 décrit la situation de la PCSST dans une GE du secteur de la métallurgie. Créée en 1969, cette entreprise est un chef de file dans son domaine en Amérique du Nord. Elle innove par ses produits pour se démarquer de ses concurrents. Sa présidence coordonne les trois usines implantées au Canada et aux États-Unis. L'une des usines, située en zone urbaine, constitue le site de l'étude. Elle compte 240 employés syndiqués et a été trois fois finaliste des grands prix SST. Les six participants aux entrevues font partie de cet effectif, ce sont des représentants des employés et des dirigeants impliqués dans la PCSST. Les dirigeants sont la directrice d'usine, le gestionnaire de la SST et le superviseur de la production. Les représentants des employés sont deux délégués du CSS et le président du syndicat des employés de l'entreprise. La SST est coordonnée par un gestionnaire qui collabore avec un CSS paritaire de huit membres. L'objectif d'interroger à la fois les représentants des employés et les dirigeants de l'entreprise vise à recueillir les opinions des deux parties sur la gestion de la PCSST au sein de l'entreprise. L'annexe K fournit des informations sur les participants aux entrevues.

4.1.3.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E3

- Mesures incitatives dans le cas E3

Le thème initial, incitatifs économiques, a été transformé en incitatifs non économiques et devient une dimension des mesures incitatives retenues également dans ce cas. D'après les participants aux entrevues, l'entreprise E3 n'a pas bénéficié des incitatifs économiques. Ce constat a entraîné l'absence des codes créer un fonds de prévention, réduire l'impôt, allouer des subventions et primes, dans le *Template* du cas E3. Par contre, ce sont les incitatifs non économiques qui ont été rapportés comme une dimension des déclencheurs de la PCSST. C'est-ce qui justifie l'ajout de deux nouveaux codes : connaître les accidents répétitifs, participer aux grands prix de SST. Voici une illustration par les deux parties des propos montrant les accidents répétitifs comme déclencheurs de la PCSST.

Dirigeant « 2006 a été une année cruciale pour notre entreprise. Il y avait environ 96 accidents de travail par année » (E3/D2/connaître les accidents répétitifs/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

Employé « La prise en charge, ça a commencé il y a environ dix ans. On avait un gros taux d'accident, une centaine, environ 96 » (E3/T3/connaître les accidents répétitifs/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

Il résulte de ces propos que les accidents ont permis à l'entreprise E3 de déclencher la PCSST.

- Interventions externes dans le cas E3

Dans l'entreprise E3, les participants interrogés sur les déclencheurs de la PCSST ont mentionné les interventions externes comme celle des inspecteurs et d'une université. Ils ont expliqué que l'entreprise accueille des universités qui les aident pédagogiquement (assister, informer, conseiller). Parfois, ce sont les inspecteurs qui appuient les solutions pour un respect durable de la législation. Ces interventions ont consisté à soutenir et à accompagner la PCSST, selon les dirigeants et employés.

Dirigeant « On permet aussi à des universités de venir avec des étudiants. Ça leur permet de comprendre quand les gens leur parlent de telles situations. Puis, en même temps, ils nous donnent des recommandations et on est très ouvert. Ce sont des choses qui ne coûtent rien » (E3/D2/aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller) /soutien et accompagnement/interventions externes).

Employé « J'ai eu une étudiante qui a fait un travail dans plusieurs départements. À la fin de son travail, elle a présenté des recommandations que nous avons utilisées au niveau du comité » (E3/T1/appuyer les solutions pour un respect durable de la législation/soutien et accompagnement/interventions externes).

En résumé, les interventions externes dans ce cas ont été pédagogiques. Elles ont consisté à soutenir et à accompagner la PCSST, déjà déclenchée par les accidents répétitifs qu'a connus l'entreprise.

4.1.3.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E3

- Engagement des dirigeants dans le cas E3

Dans le cas E3, les participants ont rapporté que l'engagement des dirigeants a consisté à établir et à mettre en œuvre une politique de SST, ce qui justifie le maintien des deux codes du *Template* initial : fixer des objectifs de performance en SST et adopter le plan d'action SST. Les dirigeants ont intégré la SST dans les pratiques d'affaires de l'entreprise en commençant les réunions par la SST et en développant des compétences en SST. Ce qui justifie l'entrée de ces deux nouveaux codes dans le *Template* initial. Les extraits suivants illustrent le développement des compétences des employés en SST.

- | | |
|-----------|--|
| Dirigeant | « La mise en place d'une matrice de formation, qui est capable de faire quoi ? Que chaque employé puisse effectuer différentes tâches au lieu d'embaucher une personne qui fera ça toute la journée. Là, on aimerait que tu apprennes à faire d'autres tâches qui vont permettre dans la journée, de pouvoir changer de poste et de position de travail » (E3/D2/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |
| Employé | « En donnant de formation, les dirigeants se mettent toujours égaux aux employés pour parler. Dès lors, les gens ont commencé à s'impliquer » (E3/T2/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |
| Document | « Le cahier de formation décrit les prérequis, les apprentissages pratiques et sécuritaires des procédures par l'employé, les tâches relevées pour la procédure et les risques appropriés et les méthodes appropriées de travail » (E3/Cahier de formation/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants). |

L'engagement des dirigeants s'est traduit par le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue en faisant la revue de direction, en enquêtant sur les incidents/accidents à l'interne, en faisant des inspections préventives et en sondant les employés. Les opinions des participants sur le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue convergent. Voici une illustration avec l'action de faire de la revue de direction.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « On a des réunions mensuelles où on regarde les actions ouvertes, et quelles sont les actions fermées. Quels sont les nouveaux rapports incidents qu'on a faits ? Et c'est avec les cinq superviseurs et d'autres cadres qu'on fait la réunion mensuelle. On regarde les |
|-----------|---|

actions faites en fonction des objectifs pour que tout le monde sache. Puis, on va aussi regarder, depuis le début d'année là où on a eu beaucoup d'incidents. Quelle est la population à risque? Quels sont nos risques dans l'usine? » (E3/D1/faire la revue de direction/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants).

Employé « L'objectif, c'est de connaître les dangers qui ont été reportés et savoir ce qui a été résolu. Donc, c'est comme ça qu'on va mesurer pour dire qu'on a progressé » (E3/T2/faire la revue de direction/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants).

En résumé, le thème de l'engagement des dirigeants contient trois dimensions (établissement et mise en œuvre d'une politique de SST, intégration de la SST dans les pratiques d'affaires, suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue). Les deux autres dimensions (investissement des ressources et responsabilisation des niveaux hiérarchiques) sont absentes. Certains codes du *Template* initial (décentraliser les activités de SST, intégrer les nouveaux employés et appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs) n'ont pas été relevés par les sources consultées. Cela pourrait traduire une difficulté de l'entreprise à intégrer la SST bien qu'elle commence ses réunions par la SST pour montrer son importance et développe des compétences de ses employés en SST. La présence de trois dimensions sur cinq et celle des actions réalisées montrent une volonté de PCSST. La condition de l'engagement des dirigeants n'est donc pas totalement remplie dans ce cas.

- Participation des employés dans le cas E3

D'après les participants interviewés, les employés participent à la PCSST. Le thème de la participation couvre quatre dimensions. Les deux dimensions du *Template* initial (utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail) ont été conservées dans ce cas. Par ailleurs, deux nouvelles dimensions (responsabilisation des employés et mobilisation des employés) ont été ajoutées à ce *Template*.

De ce fait, les employés utilisent des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes en identifiant les problèmes et en formulant des solutions. Ils acceptent et

respectent des règles de SST dans l'exécution du travail en appliquant les méthodes et procédures de travail, puis en portant les équipements de protection. Cela a été soulevé tant par le représentant de la direction que par celui des employés.

- Dirigeant « Chaque employé respecte les procédures, si un *spider* va chercher tout le matériel pour l'assembleur. Quand il va aller le chercher, il sait comment procéder » (E3/D2/appliquer les méthodes et procédures de travail/acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail/participation des employés).
- Employé « Les employés sont réceptifs maintenant, on suit bien les procédures, on fait plus attention maintenant qu'avant » (E3/T3/appliquer les méthodes et procédures de travail/acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail/participation des employés)

La participation des employés dans le troisième cas passe aussi par l'organisation des activités visant la mobilisation des employés à agir en faveur de la PCSST. Cela s'est fait grâce à des témoignages (témoigner sur la SST) et aux ateliers sur les accidents (organiser des ateliers sur les accidents). Voici une illustration des témoignages de mobilisation des employés. Le dirigeant explique comment il procède et l'employé cite l'exemple des conférences.

- Dirigeant « Souvent, j'essaye de me détacher de mon poste pour parler de moi, comme individu, je leur dis que cela fait pratiquement 25 ans que je suis ici après avoir fait plusieurs postes sur le plancher. Je leur dis souvent que telle chose je l'ai déjà faite, et je veux qu'ils comprennent cela. J'essaye de me détacher pour aller le chercher à l'intérieur d'eux » (E3/D3/témoigner sur la SST/mobilisation des employés/participation des employés).
- Employé « Les dirigeants ont déjà fait venir des conférenciers très expérimentés dans les milieux de travail, faire des témoignages » (E3/T1/témoigner sur la SST/mobilisation des employés/participation des employés).

La participation des employés se traduit par leur responsabilisation dans l'aménagement des lieux de travail, l'inspection des lieux de travail et en avisant leurs collègues des risques. Les extraits ci-dessous montrent le sens de responsabilité des employés qui prennent soin de leurs collègues. Ce qui ne se faisait pas auparavant.

- Dirigeant « L'employé n'est plus gêné, ils disent, peu importe ton rang, ta position, ils te disent que non, le comportement que tu viens de poser n'est pas bien. Il y a des exemples où tu vas aller sur le plancher sans lunettes, il va avoir quelqu'un qui va te le reprocher tout de suite » (E3/D3/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/participation des employés).

Employé « Pour traverser ici, ce n'est pas plus comme avant, je fais une manœuvre non sécuritaire. Les employés qui sont présents vont tout de suite me rappeler à l'ordre » (E3/T2/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/participation des employés).

En résumé, le thème de la participation des employés enregistre deux nouvelles dimensions, responsabilisation des employés et mobilisation des employés. Ces dimensions renferment différents codes qui ont été ajoutés au *Template* initial (aménager les lieux de travail, inspecter les lieux de travail, aviser les collègues des risques, témoigner sur la SST, organiser des ateliers sur les accidents) et permettent de conclure que la condition de participation des employés a été remplie.

- Dialogue social dans le cas E3

Dans le cas E3, le thème du dialogue social conserve ses deux dimensions (et leurs codes) de départ, mais enregistre un nouveau code : tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST. En clair, le dialogue social résulte des consultations et discussions entre les dirigeants et les employés. Il s'établit à divers niveaux, d'abord entre les représentants des employés et de la direction réunis au sein du CSS (créer les CSS). Ensuite, il existe entre les employés et les dirigeants qui s'entretiennent périodiquement sur la SST. Voici une illustration de la tenue des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST.

Dirigeant « On a beaucoup d'emphase dans nos réunions le matin. On commence toujours avec la SST. On dit toujours ce qu'il en est, où on est rendu, on a un objectif à atteindre » (E3/D3/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).

Employé « On a des réunions chaque mois de tous les employés avec la direction » (E3/T3/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).

Document « Le comité doit se réunir au moins une fois tous les trois mois. Actuellement, le comité se réunit environ 10 fois par année » (traduction libre)²² (E3/Rapport d'audit, 2014, p. 17/créer les CSS/consultation et discussion/dialogue social).

Le dialogue social inclut les inspecteurs qui ont facilité la négociation et des actions conjointes entre les représentants des employés et les dirigeants. Les extraits ci-dessous illustrent la négociation amorcée par des échanges des informations entre dirigeants et employés, et incluant parfois les inspecteurs.

Dirigeant « Il y a des politiques qu'on a déjà modifiées, par exemple nos fiches d'enquêtes, parfois elles sont adaptées par la compagnie. Mais si à la longue, on trouve que ces fiches comprennent des choses qui ne marchent pas, on revient sur ces fiches. Des fois, on n'est pas d'accord, parce que ce n'est pas cohérent ou que cela ne reflète pas la réalité » (E3/D3/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).

Employé « Quand certaines situations arrivent, le plus souvent, comme représentants des employés, on discute avec la direction et s'il n'y a pas d'entente. On a déjà appelé l'inspecteur et lorsqu'il arrive, on se rencontre. Cela est arrivé quelques fois » (E3/T3/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).

En résumé, le dialogue social existe directement entre les employés et les dirigeants ; et entre leurs représentants et la direction de l'entreprise. Il est parfois étendu aux inspecteurs. La création des CSS, la tenue des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST et les communications donnent lieu à des consultations et discussions permettant de considérer les opinions des employés. Ces résultats indiquent que le cas E3 remplit la condition du dialogue social.

En somme, l'entreprise réunit les trois conditions de pérennisation, quoique le thème de l'engagement des dirigeants n'ait couvert que trois dimensions sur cinq prévues dans le *Template* initial. Le *template* du cas E3 (tableau 15) compte cinq thèmes *a priori*, 11 dimensions, dont trois nouvelles et 24 codes (11 nouveaux). Ce *Template* se distingue par la réduction de ses dimensions et codes par rapport aux deux précédents cas.

²² « The committee is required to meet at least once every three months. Currently the committee is meeting approximately 10 times per year. »

Tableau 15
Template du cas E3

Thèmes	Dimensions	Codes
1. Déclencheurs de la PCSST		
Mesures incitatives	Incitatifs non économiques	Connaitre les accidents répétitifs
		Participer aux grands prix SST
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Appuyer les solutions pour un respect durable de la législation
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
2. Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Fixer des objectifs de performance en SST
		Adopter le plan d'action SST
	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Développer les compétences en SST
		Commencer les réunions par la SST
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction
		Enquêter sur les incidents/accidents à l'interne
		Faire des inspections préventives
		Faire le sondage
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
		Appliquer les méthodes et procédures de travail
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Porter les équipements de protection
		Aménager les lieux de travail
	Responsabilisation des employés	Inspecter les lieux de travail
		Aviser les collègues des risques
	Mobilisation des employés	Témoigner sur la SST
		Organiser des ateliers sur les accidents
Dialogue social	Consultations et discussions	Créer les CSS
		Communiquer sur les enjeux de SST entre dirigeants et employés
		Tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST
	Négociation et actions conjointes	Échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés

4.1.3.3 Spécificités du cas E3

La PCSST a été déclenchée dans ce cas par des accidents répétitifs, autrement des incitatifs non économiques. Si les conditions de pérennisation de la PCSST sont

présentes dans certains cas, quelques dimensions et codes ont été absents faute d'information dans les propos des participants et les sources documentaires.

4.1.3.4 Positionnement de l'entreprise E3

Selon la grille d'autoévaluation, une entreprise accommodante se fie aux standards et mime les pratiques du secteur. Elle met en place des mécanismes de prévention des maladies ou des lésions (ex. Comité de santé, comité de prévention, programme de santé). Elle répond aux critères suivants : analyse de l'activité de travail, formation en SST (identification des risques, contrôle et résolution de problème), intégration de nouveaux employés (formation en SST, parrainage), pause de 10 minutes au début des activités, communication en vue des actions à prendre.

Les résultats du cas E3 montrent une correspondance avec ces critères de l'entreprise accommodante (figure 6). L'entreprise E3 déploie effectivement des activités pour se conformer aux exigences légales. Il a été observé dans ce cas que l'entreprise E3 organise des formations pour développer les compétences en SST (identifier les problèmes et formuler les solutions, appliquer les méthodes et procédures de travail, porter les équipements de protection). Elle analyse ses risques, elle a mis en place un CSS et des mécanismes de prévention (aménager les lieux de travail, inspecter les lieux de travail). Enfin, elle favorise la communication entre dirigeants et employés sur les enjeux de SST (rencontres périodiques).

Figure 6
Position de l'entreprise E3 selon la grille d'autoévaluation



Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (p. 402- 419). Montréal : Fides.

4.1.4 Quatrième étude de cas : « cas E4 »

Le cas E4 décrit la situation de la SST dans une GE de référence mondiale exerçant dans le domaine du transport. Créée en 1942, l'entreprise E4 est implantée dans cinq pays. Dirigée par un conseil d'administration de 12 membres, l'entreprise E4 emploie 2500 personnes non syndiquées, dont une importante main-d'œuvre saisonnière, à son siège social situé en région. Quatre fois finaliste des grands prix SST entre 2005 et 2013, elle a une politique de SST appliquée par un gestionnaire et un CSS de 15 membres, dont sept représentants employeurs, sept représentants employés et un RP. Au moment de l'étude, trois dirigeants et un représentant des employés ont marqué leur disponibilité pour les entrevues. Ils ont satisfait aux critères d'implication dans la gestion de la SST. Des informations détaillées les concernant sont en annexe L.

4.1.4.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E4

- Mesures incitatives dans le cas E4

La transformation la plus significative vient de l'insertion dans le *Template* initial d'un nouveau thème avec une nouvelle dimension. En effet, les incitatifs économiques n'existent pas dans ce cas, selon les participants. Cela a entraîné la suppression, dans ce cas, des codes du *Template* initial à savoir créer un fonds de prévention, réduire l'impôt, allouer des subventions et primes. Par contre, une partie des dirigeants a voulu récompenser le temps sans accident. « Cela a eu quasiment un côté pervers. Cela a créé une compétition. Il y en a qui ne déclaraient plus leur malaise quasiment » (E4/D3). Il a été observé une présence des incitatifs non économiques, d'où l'introduction du thème mesures incitatives pour prendre en compte cette dimension des incitatifs non économiques dans le *Template* du cas E4. Ainsi, les participants ont expliqué que ce sont les nombreux accidents qu'a connus l'entreprise à répétition jusqu'en 2001 (connaître les accidents répétés) et la participation aux grands prix de la SST qui ont

déclenché la PCSST. Voici une illustration avec les propos des participants sur les accidents répétitifs comme déclencheurs de la PCSST.

Dirigeant « En 2001, on avait un taux de fréquence de dix accidents par 200 000 heures travaillées. Puis, cela dénotait clairement qu'il y avait des éléments qu'on ne contrôlait pas » (E4/D1/connaitre les accidents répétitifs/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

Employé « Lorsque j'étais arrivé en 2003, c'était 10 accidents par mois, et on trouvait énorme » (E4/T1/connaitre les accidents répétitifs/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

En résumé, les déclencheurs de la PCSST sont les incitatifs non économiques, connaitre les accidents répétitifs et participer aux grands prix SST. Les récompenses des jours sans accident produisent des effets pervers.

- Interventions externes dans le cas E4

Dans cette partie du *Template*, le thème *a priori* interventions externes conserve son unique dimension soutien et accompagnement. Celle-ci s'est enrichie de deux nouveaux codes (réaliser des audits externes, donner de la formation en SST). En effet, les participants ont relevé lors des entrevues que l'entreprise a bénéficié du soutien et de l'accompagnement des interventions externes. Ce sont des interventions effectuées par l'ASFETM et les firmes-conseils (appuyer les solutions pour un respect durable de la législation, aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller), donner de la formation en SST, réaliser des audits externes). Les extraits ci-après relatent les interventions externes jouant le rôle de soutien et d'accompagnement à la PCSST.

Dirigeant « On fait affaire souvent avec du monde externe comme pour l'audit. Quand on n'a pas l'expertise, on ne s'invente pas. On va chercher la bonne ressource » (E4/D3/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes).

Employé « On a des gens, des spécialistes qui viennent nous guider, nous donner de bonnes idées » (E4/T1/appuyer les solutions pour un respect durable de la législation/soutien et accompagnement/interventions externes).

Document « L'évaluation de la conformité légale a permis de déceler certaines lacunes au niveau de la gestion de la santé et sécurité du travail » (E4/Rapport d'audit, 2014, p.10/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes).

Ces résultats indiquent que les interventions externes ont soutenu la PCSST déclenchée par les accidents répétitifs. Ces interventions externes menées dans le cas E4 sont de nature pédagogique.

4.1.4.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E4

- Engagement des dirigeants dans le cas E4

Dans ce cas, les participants interrogés distinguent les hauts dirigeants des dirigeants opérationnels. D'après leurs propos, ce sont ces derniers qui sont engagés dans la PCSST. Leur engagement couvre différentes dimensions. Ils ont établi et mis en œuvre une politique de SST en adoptant un plan d'action SST. Il y a un investissement des ressources en SST (financer la SST, consacrer du temps en SST) et une responsabilisation des niveaux hiérarchiques (rendre les dirigeants imputables de la SST). Voici des extraits qui témoignent de l'intérêt de financer la SST dans ce cas.

Dirigeant « Pour moi, faire de la SST, c'est le meilleur investissement qu'il n'y a pas en termes de retour sur investissement. C'est un investissement. Tu ne dépenses jamais d'argent, c'est toujours investir, parce que quand on a des employés qui sont à leurs postes où qui ont de bons outils et puis ça travaille bien, ils ne blessent pas, ils sont engagés justement à faire bien leur travail » (E4/D2/financer la SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants).

Employé « Les dirigeants ont compris que c'est payant de faire de la prévention » (E4/T1/financer la SST/investissement des ressources/engagement des dirigeants).

En outre, les dirigeants ont intégré la SST dans les pratiques d'affaires, en décentralisant les activités de SST et en intégrant les nouveaux employés. Ils font appliquer leurs politiques de SST à leurs fournisseurs et visiteurs. Deux nouveaux codes s'ajoutent dans cette dimension. Les dirigeants développent des compétences des employés en SST et commencent les réunions par la SST. Pour les participants, commencer les réunions par la SST témoigne de son importance au sein de l'entreprise.

Dirigeant « C'est la première chose dont ils parlent, la SST. S'il faut qu'ils en parlent plus de temps et qu'ils arrivent qu'il n'y ait plus de temps pour d'autres affaires, ça va être correct, s'ils ont eu toute l'information en SST. C'est la même affaire pour le superviseur » (E4/D2/commencer les réunions par la SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).

Employé « Dans l'ordre du jour, puis ça, c'est dans tous les comités qu'il y a ici, le premier point dans tous les ordres du jour, c'est la SST » (E4/T1/commencer les réunions par la SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).

Enfin, les dirigeants de l'entreprise E4 ont montré leur engagement par le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue. Ils font la revue de direction, enquêtent sur les incidents/accidents à l'interne, font des inspections préventives et réalisent des audits internes. Voici une illustration du suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue d'après les sources consultées.

Dirigeant « Les inspections du lieu de travail, quand on a lancé ça il y a quatre ans, les dirigeants aiment participer, il y a des éléments qui font des apprentissages, et en même temps tu es dirigeant d'une usine, tu es fier de ton usine. Ça fait leur intérêt à voir où ils pourraient s'améliorer pour que les prochaines visites, les gens voient que c'est en contrôle, que c'est propre, que c'est une usine de classe mondiale, là, ils sont présents sur le plancher, les employés voient qu'ils s'intéressent à ces inspections-là. Et cela est un très bon coup » (E4/D1/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants).

Employé « On a les inspections de lieux de travail qui sont faits dans chacun des secteurs » (E4/T1/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants).

Document « Retour sur les piètres résultats des inspections : délaissement, manque de rigueur, rotation des superviseurs sans transfert, correctifs traités en silos, absence de partage de bons et mauvais coups dans un but formatif » (E4/Procès-verbal 29 septembre 2014, p. 1/faire la revue de direction/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants).

En résumé, le thème de l'engagement des dirigeants n'a pas évolué sur le plan de ses dimensions. En revanche, de nouveaux codes ont été introduits (ex. financer la SST, consacrer du temps à la SST, rendre les dirigeants imputables de la SST). Cet enrichissement des actions permet de constater la présence de la condition de l'engagement des dirigeants dans ce cas.

- Participation des employés dans le cas E4

L'application du *Template* initial dans ce cas permet de constater que le thème de la participation des employés couvre bien les deux dimensions de départ, en plus de contenir une nouvelle dimension, responsabilisation des employés. D'après les participants, les employés utilisent des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes en identifiant les problèmes et en formulant des solutions. Ils acceptent et respectent des règles de SST dans l'exécution du travail en appliquant les méthodes et les procédures de travail et en portant les équipements de protection. Ces constats ont été faits par les différentes parties en ces termes. Voici des extraits des entrevues au sujet de l'action identifier les problèmes et de formuler les solutions.

Dirigeant « Il y a les fiches d'identification des risques. C'est plus des fiches d'observation des risques. Le superviseur et les chefs de groupe ont une quantité d'observations que les employés doivent faire sur le plancher, ils ont une grille dans laquelle ils vérifient certains éléments. Ça leur permet de voir dans quel état ils sont dans leur département. Y- a- il quelque chose qui a changé depuis la dernière fois qu'il faut que je corrige » (E4/D1/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés).

Employé « les employés vont identifier les enjeux et on leur demande de corriger » (E4/T1) » (E4/T1/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés).

Dans la dimension responsabilisation des employés, les employés mènent des actions de PCSST. Ils analysent les risques, inspectent les lieux de travail. Ils ont pris leurs responsabilités en étant conscients des enjeux de SST, ils avisent leurs collègues des risques et observent des comportements sécuritaires. Voici des extraits qui expliquent cette responsabilisation sur le plan de l'analyse des risques.

Dirigeant « Les employés consultent la fiche signalétique, pour avoir accès au niveau de bruit dans le secteur. Là, ils voient les bandes de fréquence, ils voient le niveau, cela vient leur faire prendre conscience qu'il ne faut pas négliger » (E4/D1/analyser les risques/responsabilisation des employés/participation des employés).

Employé « Chaque risque est traité, puis chaque risque est analysé » (E4/T1/analyser les risques/responsabilisation des employés/participation des employés).

En résumé, la participation des employés est présente dans ce cas et constitue une condition de pérennisation de la PCSST. Cela justifie le maintien des deux dimensions du *Template* initial et l'insertion de la dimension responsabilisation comprenant de nouveaux codes (analyser les risques, inspecter les lieux de travail, observer les comportements sécuritaires, aviser les collègues des risques).

- Dialogue social dans le cas E4

Le thème du dialogue social conserve ici une dimension issue du *Template* initial. Il s'agit de la dimension consultation et discussion avec trois codes, dont un ajout (tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST). Le dialogue social se fait dès lors par des consultations et discussions. Selon les participants et les documents consultés, les consultations et les discussions se font, soit directement entre les dirigeants et les employés lors des rencontres périodiques (tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST, communiquer sur les enjeux de SST entre dirigeants et employés), soit indirectement entre les représentants des employés et de la direction par le canal des réunions du comité (créer les CSS). Voici des extraits sur l'existence des consultations et discussions dans ce cas.

Dirigeant	« Dans chaque mensuel, puisqu'une fois par mois on rencontre les employés. Il y a toujours à chaque rencontre, la SST. On parle toujours au moins d'un point SST là-dedans » (E4/D3/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultation et discussion/dialogue social).
Employé	« Tous les jours, en commençant les quarts, les superviseurs rencontrent chacun leurs chefs d'équipe, et eux ont déjà passé par chacun de leurs employés pour voir s'il y a des enjeux » (E4/T1/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultation et discussion/dialogue social).
Document	« Le comité paritaire s'assure de faire vivre les valeurs en santé et en sécurité au travail, dans un environnement sain et sécuritaire, avec des employés » (E4/Rôles et responsabilités des CSS, s.d., p. 1/créer les CSS/consultation et discussion/dialogue social)

En résumé, la régularité des consultations et discussions traduit un maintien dans le temps du dialogue social au sein de l'entreprise. Le dialogue social est ici bipartite dans la mesure où il n'a pas associé les représentants du gouvernement. Cela a occasionné

la disparition de la dimension négociation et actions conjointes compte tenu de l'absence de ses codes dans ce cas. Ces résultats suggèrent une existence du dialogue social, qui est une condition de pérennisation de la PCSST dans ce cas.

En somme, les trois conditions de pérennisation de la PCSST sont présentes dans ce cas à la différence que les actions déployées visent la conformité aux exigences légales. Le *Template* initial appliqué au cas E4 a évolué, il constitue le *Template* du cas E4. Il comprend cinq thèmes *a priori* avec la transformation des incitatifs économiques en mesures incitatives. Les dimensions sont au nombre de 11 avec deux nouvelles (responsabilisation des employés et incitatifs non économiques). Le *Template* du cas E4 (tableau 16) compte enfin 29 codes dont 15 nouveaux.

4.1.4.3 *Spécificités du cas E4*

Les résultats du cas E4 montrent que la PCSST a été déclenchée par des accidents répétitifs. L'entreprise remplit les conditions de pérennisation de la PCSST. Elle a misé sur l'engagement de ses dirigeants, elle a fait participer ses employés et a instauré un dialogue social, sans la participation des syndicats et des inspecteurs, ce qui montre sa spécificité.

La particularité de l'entreprise vient aussi du gestionnaire de la SST qui a joué un rôle pivot. Malgré ses actions, il déplore l'absence d'un système plus intégrateur pour maintenir cette prise en charge dans le temps. Le *Template* initial a évolué avec de nouvelles dimensions (ex. incitatifs non économiques, responsabilisation des employés). Les codes comme fixer des objectifs de performance en SST, échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés ont été retirés. Ce qui révèle un manque de soutien direct de la haute direction à la PCSST, selon les participants. La PCSST est gérée sur le plan opérationnel et non de manière stratégique. L'entreprise préfère les firmes-conseils au détriment des inspecteurs.

Tableau 16
Template du cas E4

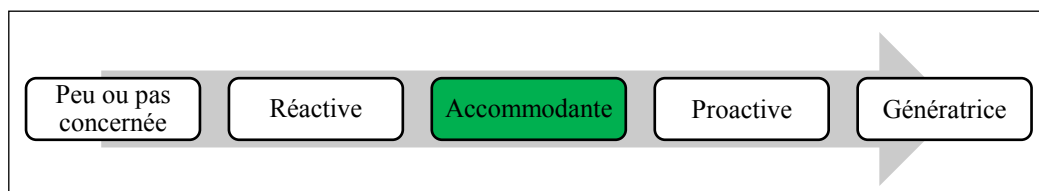
Thèmes	Dimensions	Codes
1. Déclencheurs de la PCSST		
Mesures incitatives	Incitatifs non économiques	Connaitre les accidents répétitifs
		Participer aux grands prix SST
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Appuyer les solutions pour un respect durable de la législation
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
		Réaliser des audits externes
		Donner de la formation en SST
2. Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Adopter le plan d'action SST
	Investissement des ressources	Financer la SST
		Consacrer du temps à la SST
	Responsabilisation des niveaux hiérarchiques	Rendre les dirigeants imputables de la SST
	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Décentraliser les activités de SST
		Intégrer les nouveaux employés
		Appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs
		Développer les compétences en SST
		Commencer les réunions par la SST
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction
		Enquêter sur les incidents/accidents à l'interne
		Faire des inspections préventives
		Réaliser des audits internes
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Appliquer les méthodes et procédures de travail
		Porter les équipements de protection
	Responsabilisation des employés	Analyser les risques
		Inspecter les lieux de travail
Observer les comportements sécuritaires		
Dialogue social	Consultation et discussion	Aviser les collègues des risques
		Créer les CSS
		Communiquer sur les enjeux de SST entre dirigeants et employés
		Tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST

4.1.4.4 Positionnement de l'entreprise E4

Aux termes de la grille d'autoévaluation (tableau 11), une entreprise accommodante met en place des mécanismes de prévention pour réduire les ATMP. Elle se fie aux standards et mime les pratiques du secteur. Elle met en place des mécanismes de prévention des maladies ou des lésions (ex. comité de santé, comité de prévention, programme de santé). Elle répond aux critères suivants : analyse de l'activité de travail, formation en SST (identification des risques, contrôle et résolution de problème), intégration de nouveaux employés (formation en SST, parrainage), pause de 10 minutes au début des activités, communication en vue des actions à prendre.

Les éléments observés dans le *template* du quatrième correspondent aux critères d'une entreprise accommodante (figure 7). L'entreprise E4 a mis en place des mécanismes de prévention des ATMP (création des 14 comités, un RP, adoption du plan d'action SST). De plus, elle assure la formation pour développer les compétences en SST (identifier les problèmes et formuler les solutions, appliquer les méthodes et procédures de travail, porter les équipements de protection). En outre, l'entreprise E4 analyse ses risques et veille à l'intégration de ses nouveaux employés par la formation et le parrainage par les plus expérimentés. Enfin, même les dirigeants affirment qu'ils déploient ces activités pour se conformer aux règlements de SST et diminuer les accidents. Par exemple, les audits sont réalisés à titre de conformité aux exigences de la loi sur la SST. D'ailleurs, le gestionnaire de la SST se définit comme un « gardien de la conformité puis de la réglementation » (E4/D1). Il ajoute qu'il n'a pas « le système qui s'assure qu'il est en continu, en constante remise en question, pour amélioration. C'est vraiment l'élément qui manque aujourd'hui et qui fait que les gains demeureront dans le temps » (E4/D1). Ses initiatives semblent ne pas s'inscrire dans une démarche proactive. Bien qu'elle ait réuni les trois conditions de pérennisations, ses actions demeurent celles d'une entreprise conforme aux exigences légales, sans aller au-delà pour asseoir sa propre gestion de la PCSST.

Figure 7
Position de l'entreprise E4 selon la grille d'autoévaluation



Adapté de Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (p. 402- 419). Montréal : Fides

4.1.5 Cinquième étude de cas : « cas E5 »

L'entreprise E5 est une GE implantée en zone urbaine. Créée en 1960, elle intervient dans le domaine du commerce. Avec une dizaine de succursales dans le monde, elle compte 250 employés syndiqués sur le site étudié et une équipe de direction animée par un président. Cinq fois finaliste des grands prix SST entre 2005 et 2013, l'entreprise dispose d'un CSS et d'un agent de prévention. Seuls trois participants ont été disponibles pour participer aux entretiens. La période de la cueillette de données a coïncidé avec la négociation d'une convention collective. Celle-ci a mobilisé les principaux acteurs susceptibles de se prononcer sur l'état de la PCSST dans l'entreprise. En dépit de cette conjoncture, l'entreprise a tenu à participer à la recherche. Les participants aux entretiens sont le directeur général, en même temps président du CSS, le directeur du quart de nuit et un délégué SST, représentant des employés. Des informations complémentaires sur les participants aux entretiens sont en annexe M.

4.1.5.1 Déclencheurs de la PCSST dans le cas E5

- Mesures incitatives dans le cas E5

Interrogés sur les déclencheurs de la PCSST dans leur entreprise, les participants du cas E5 ont révélé plutôt l'existence d'une dimension, les incitatifs non économiques. D'après eux, la PCSST a été déclenchée par un accident grave ayant causé le décès d'un employé (connaître les accidents graves). Ils ont aussi évoqué la participation aux grands prix de la SST. Ce constat conduit à considérer les incitatifs non économiques comme une dimension des déclencheurs de la PCSST dans le cas E5. Les propos ci-dessous éclairent davantage sur la connaissance des accidents graves comme déclencheur de la PCSST.

Dirigeant « Le décès d'un employé en 2002 a fait réfléchir [...] Ça n'a pas été spontané, mais c'était le déclenchement pour le changement » (E5/D1/connaître les accidents graves/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

Employé « On a de gros réfrigérateurs, c'est de l'industriel, puis c'est lourd. C'est déjà arrivé qu'un gars avec son diable le prenne puis renverse sur lui et il tombe en dessous. Alors, il était blessé » (E5/T1/connaître les accidents graves/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

En résumé, c'est la connaissance d'un accident grave soldé par le décès d'un employé qui a déclenché la PCSST dans le cas E5. L'émergence des incitatifs non économiques a occasionné le choix des mesures incitatives comme thème *a priori* avec une dimension (incitatifs non économiques). Aucun incitatif économique n'a été rapporté par les participants. « Il n'y a pas de récompense, il n'y a pas de programme de reconnaissance en tant que tel. Il n'y a pas vraiment d'incitatifs » (E5/D1).

- Interventions externes dans le cas E5

Le *Template* initial a connu une transformation quant aux dimensions du thème interventions externes. Une nouvelle dimension a été introduite pour prendre en compte les interventions externes dissuasives des inspecteurs qui ont fait des recommandations à l'entreprise à la suite d'un accident grave soldé par la mort d'un employé. L'insertion de cette nouvelle dimension (contrainte) est liée à l'ajout d'un nouveau code (enquête sur les accidents). En dépit de ces interventions externes des inspecteurs au sein de l'entreprise, les participants aux entrevues ont tenu des propos contradictoires. Certains ont souligné la venue des inspecteurs à la suite de l'accident grave. D'autres, au contraire, signalent explicitement leur absence.

Dirigeant « Les inspecteurs de la CSST ne viennent pas. À la suite du décès, on a eu pendant des années un inspecteur qui était là, puis il nous a suivis avec des recommandations, et on a dû se conformer à toutes les demandes » (E5/D1/enquête sur les accidents/contrainte/interventions externes).

Employé « Je n'ai pas encore vu un inspecteur » (E5/T1/ne pas/visiter les lieux de travail/soutien et accompagnement/interventions externes).

En résumé, ces résultats affichent une présence des interventions externes, cette fois de nature dissuasive. Les inspecteurs ont obligé l'entreprise à déclencher la PCSST, en dépit des contradictions. Les dimensions et codes du *Template* initial sur le thème des interventions externes n'ont pas été couverts par les données recueillies.

4.1.5.2 Conditions de pérennisation de la PCSST dans le cas E5

- Engagement des dirigeants dans le cas E5

Les participants ont rapporté des propos qui ont permis de couvrir certaines dimensions de l'engagement des dirigeants dans ce cas. Ce thème n'a conservé que trois dimensions sur les cinq du *Template* initial et enregistre un nouveau code (développer les compétences en SST). Ces dimensions sont l'établissement et la mise en œuvre d'une politique de SST, l'intégration de la SST dans les pratiques d'affaires et le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue. Ainsi, les dirigeants ont établi et mis en œuvre une politique de SST en adoptant un plan d'action SST, selon les extraits suivants.

Dirigeant « On fait le plan d'action, on voit quelles actions il doit être prise » (E5/D2/adopter le plan d'action SST/établissement et mise en œuvre d'une politique de SST/engagement des dirigeants).

Employé « On cible les enjeux et on les traduit en plan d'action » (E5/T1/adopter le plan d'action SST/établissement et mise en œuvre d'une politique de SST/engagement des dirigeants).

Au point de vue de l'intégration de la SST dans les pratiques d'affaires, plusieurs codes sont absents. Toutefois, les participants ont fait savoir que les dirigeants centralisent les activités de SST. Ils développent les compétences en SST et intègrent les nouveaux employés. Voici à ce sujet des extraits d'entrevues d'un dirigeant et d'un représentant des employés sur le développement des compétences en SST.

Dirigeant « En SST, il faut le faire avec la formation. Le comité formation a travaillé beaucoup pour changer cette culture. On a bâti des formations à l'interne. Il y a des formations par exemple pour les manutentionnaires. Il y a des vidéos faites pour la formation » (E5/D1/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).

Employé « Il faut donner de la formation pour éviter de faire les choses de façon inappropriée » (E5/T1/développer les compétences en SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).

La dernière dimension de l'engagement des dirigeants abordée par les participants est le suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue. Les activités réalisées par les dirigeants sont la revue de direction (faire la revue de direction) et les

inspections (faire des inspections préventives). Les propos ci-dessous expliquent les inspections préventives faites par les dirigeants.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « On fait une tournée d'entrepôt, on voit tous les points, des fois les irritants. Les points que les employés apportent. Les points qu'on apporte aussi » (E5/D2/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |
| Employé | « On se promène dans l'entrepôt en soulignant ce qui doit se faire » (E5/T1/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |
| Document | « Nouveaux points constatés lors de cette tournée : À l'entrée des camionneurs, dans les retours, la barrière aurait besoin d'être solidifiée. Il faudrait cependant aviser tous les employés que cela n'est pas un accotoir. L'information sera donnée au personnel des retours. Envisager de poser des stops dans les nouvelles allées de lift dans le Blanc » (E5/Procès-verbal du CSS du 26 mars 2015/faire des inspections préventives/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants). |

En résumé, sur les cinq dimensions du thème de l'engagement des dirigeants, deux n'ont pas été relevées par les participants ou identifiées lors de l'analyse documentaire. Il s'agit de l'investissement des ressources et de la responsabilisation des niveaux hiérarchiques. Quelques codes n'ont pas été relevés par les sources consultées (ex. fixer les objectifs en SST, enquêter sur les incidents/accidents à l'interne, se comparer aux entreprises de référence mondiale). Ces résultats affichent une absence de nombreux codes du *Template* initial. Ces constats montrent que l'entreprise peine à remplir la condition de l'engagement des dirigeants.

- Participation des employés dans le cas E5

Le thème de la participation des employés maintient ses deux dimensions de départ, avec une transformation de certains codes. Les points de vue des participants divergent (ne pas/appliquer les méthodes et procédures de travail, ne pas/porter les équipements de protection). Certains employés participent aux activités de SST alors que d'autres semblent se résigner (ne pas/porter les équipements de protection, ne pas/appliquer les méthodes et procédures de travail). C'est le constat fait par les participants, et qui ressort aussi dans une source documentaire.

- Dirigeant « On est capable de vivre avec ça. C'est pour cela qu'ils n'ont pas le choix. [...] C'est la ligne dure, on va avec des avertissements, des suspensions et autres jusqu'à la démission. En 2015, on a eu la démission d'un cariste, parce qu'il avait trop d'accidents et il ne respectait pas les procédures de travail » (E5/D1/ne pas/appliquer les méthodes et procédures de travail/acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail/participation des employés)
- Employé « Quand je parle de négligence, la ligne jaune doit être respectée pour les piétons, mais à cause de trop de choses à faire, on va négliger le chemin » (E5/T1/ne pas/porter les équipements de protection/acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail/participation des employés).
- Document « Le comité constate qu'il existe un réel problème de circulation dans l'entrepôt. Les gens des bureaux se déplacent souvent hors des lignes jaunes, cellulaires à la main, et ils ne portent pas attention aux employés et aux lifts qui circulent près d'eux » (E5/Procès-verbal CSS 5 juin 2015, p.1/ne pas/porter les équipements de protection/acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail/participation des employés).

Cependant, les mêmes participants ont relevé que d'autres employés participent aux activités de SST. Ils utilisent les outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes (ex. identifier les problèmes et formuler les solutions); ils acceptent et respectent des règles de SST dans l'exécution du travail (ex. porter les équipements de protection, appliquer les méthodes et procédures de travail).

- Dirigeant « Il y a déjà des employés qui sont hyper responsables. Ils ont à cœur la SST, ils vont toujours essayer de trouver des solutions, pour faire que cela soit plus facile. C'est propre à chaque individu. Il y a des individus qui s'intéressent de leurs propres initiatives à la SST. Sinon, ça vient d'un peu de tout le monde. Il voit une difficulté, il trouve une solution puis il nous l'apporte » (E5/D1/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés)
- Employé « Si quelqu'un est en train de charger le camion et qu'il voit quelque chose qui n'est pas correct. Si, le camion a mal reculé, maintenant on est dans le froid, et que l'air froid rentre dans l'entrepôt. Automatiquement, un employé va appeler le chauffeur et lui signifier que le camion n'est pas bien et il vient l'arranger » (E5/T1 E5/D1/identifier les problèmes et formuler les solutions/utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes/participation des employés).

En résumé, les dimensions du thème de participation des employés ont été rapportées par les participants de manière contradictoire. Cette participation se fait parfois sous la contrainte. Une telle participation ne répond pas à la condition de pérennisation de la PCSST.

- Dialogue social dans le cas E5

Selon les sources consultées, la condition du dialogue social n'a pas été remplie dans ce cas. Leurs réponses ont entraîné la modification des codes du *Template* initial pour refléter les constats. Ce qui conduit à l'insertion d'un nouveau code (imposer les décisions). Cette insertion justifie le fait que les dirigeants imposent des décisions de SST. « Il y a des choses qu'on impose [...] qu'ils veulent ou qu'ils ne veulent pas, on va le faire. Je ne vais pas demander à un employé si cela l'intéresse. Quand ça tient à la SST, je crois qu'on a le droit de l'imposer » (E5/D1/imposer les décisions de SST/consultations et discussions sur la SST/dialogue social). Le maintien de la dimension consultations et discussions est justifié aussi par l'existence d'un CSS (créer les CSS), qui peine à maintenir le dialogue social, d'après ces extraits.

- | | |
|-----------|---|
| Dirigeant | « Il y a des jours où on a l'impression qu'on n'avance pas, on ne parle pas des choses concrètes. Il peut arriver qu'il nous parle d'une visse qui a dépassé le mur...les gars n'ont pas vraiment d'idée [...] Je ne suis pas satisfait du travail de ce comité, c'est un projet qu'on doit reprendre » (E5/D2/créer les CSS/consultations et discussions sur la SST/dialogue social). |
| Employé | « On doit faire des réunions pour des choses qui doivent s'améliorer, des choses qui ne sont pas en sécurité comme les équipements pour que notre travail soit sécuritaire » (E5/T1/créer les CSS /consultations et discussions sur la SST/dialogue social). |
| Document | « Le Comité rappelle que la responsabilité de faire les tournées de l'entrepôt sera laissée aux délégués SST en place. Lors de celles-ci, ils devront prendre en note les différents problèmes inhérents à la santé et la sécurité et les transmettre au comité lors de la rencontre ultérieure » (E5/Procès-verbal du CSS du 5 juin 2015, p. 1/créer les CSS/consultations et discussions sur la SST/dialogue social). |

En résumé, les dimensions et les codes du thème du dialogue social n'ont pas été totalement couverts. Le dialogue social suppose à la base un cadre permanent de discussion et de consultation entre les parties.

En somme, les trois conditions ne sont pas en vigueur dans ce cas. L'application du *Template* initial a permis de produire le *Template* du cas E5, présenté au tableau 17. Il comporte cinq thèmes *a priori*, neuf dimensions parmi lesquelles deux nouveautés (contrainte et incitatifs non économiques). Il contient enfin 18 codes, dont huit nouveaux.

Tableau 17
Template du cas E5

Thèmes	Dimensions	Codes
1. Déclencheurs de la PCSST		
Mesures incitatives	Incitatifs non économiques	Connaitre les accidents graves
		Participer aux grands prix SST
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Ne pas/visiter les lieux de travail
		Ne pas/aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
	Contrainte	Enquêter sur les accidents graves
2. Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Adopter le plan d'action SST
	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Intégrer les nouveaux employés
		Centraliser les activités de SST
		Développer les compétences en SST
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction
		Faire des inspections préventives
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Appliquer les méthodes et procédures de travail
		Ne pas/appliquer les méthodes et procédures de travail
		Porter les équipements de protection
		Ne pas/porter les équipements de protection
Dialogue social	Consultations et discussions	Créer les CSS
		Imposer les décisions

4.1.5.3 Spécificités du cas E5

Les résultats montrent que la PCSST a été déclenchée à la suite d'un accident grave, soit un incitatif non économique. Les mêmes résultats indiquent que les conditions de pérennisation de la PCSST n'ont pas été réunies dans ce cas. Par contre, les déclencheurs ont enregistré de nouvelles dimensions. Une autre spécificité a trait à la divergence d'opinions des participants. Les points de vue des participants ne convergent pas toujours, que ce soit entre les dirigeants, ou entre ces derniers et le

représentant des employés. Enfin, quelques codes du *Template* initial ont été absents. Cette absence traduirait la difficulté de l'entreprise à prendre en charge la SST. Néanmoins, le *Template* du cas E5 apporte des éléments nouveaux dans la construction du *Template* final. C'est l'exemple de la dimension contrainte et de nouveaux codes comme imposer les décisions, connaître les accidents graves, développer les compétences en SST, centraliser les activités.

4.1.5.4 *Positionnement de l'entreprise E5*

Selon la grille d'autoévaluation, une entreprise réactive a une culture de contrôle des pertes. Elle perçoit la SST comme une dépense sauf incident. Le manque de suivi fait que l'entreprise se laisse entraîner par d'autres dossiers urgents. Une entreprise réactive répond aux critères suivant : inspections préventives, disponibilité des ÉPI, mécanismes de protection sur les équipements, enquêtes sur les incidents, formation de base, systèmes d'information sur les matières dangereuses en milieu du travail.

Le *Template* du cas E5 remplit des critères correspondant à une entreprise réactive (figure 8). En effet, il résulte dans le cas E5 une culture de contrôle marquée par la centralisation des activités de SST et l'imposition des décisions par la direction de l'entreprise aux employés. Elle recourt à la contrainte pour obliger ses employés au respect des mesures de sécurité. Il a fallu connaître des accidents graves pour que l'entreprise réagisse à la SST. Elle a pris des dispositions pour appliquer les recommandations de l'inspecteur, elle a modifié ses plateformes à l'origine de l'accident. Les autres activités qui montrent la nature réactive de l'entreprise sont les enquêtes sur les accidents. L'entreprise réalise des inspections préventives. Certains de ses employés portent des ÉPI, alors que d'autres ne les portent pas. Elle continue d'assurer la formation de base, comme celle des manutentionnaires. Conscient de l'état de la PCSST au sein de l'entreprise, « le comité aspire à faire de la prévention une pratique réelle et concrète pleinement utilisée dans l'établissement de nos objectifs de gestion » (E5 Procès-verbal CSS, 5 juin 2015 p. 1).

Figure 8
Position de l'entreprise E5 selon la grille d'autoévaluation



Adapté de Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (p. 402- 419). Montréal : Fides.

En somme, l'analyse intra-cas a porté sur cinq cas, lesquels ont présenté des spécificités. Les résultats ont permis de positionner les entreprises suivant les cinq niveaux de maturité définis dans l'approche de gestion du DD. Ainsi, les deux premiers cas présentent la situation des entreprises qui ont atteint le niveau générateur, autrement dit le niveau le plus avancé. Ensuite, deux autres cas (E3 et E4) rencontrent le portrait des entreprises dites accommodantes. Bien que ces entreprises aient réuni les conditions de pérennisation, elles restent encore dépendantes de leurs gestionnaires de SST. Enfin, le dernier cas (E5) remplit les caractéristiques d'une entreprise de type réactif. C'est une entreprise axée encore sur le contrôle. Ainsi, des cinq cas, seul le cinquième apparaît plus problématique. Certes, il y a eu déclenchement de la PCSST (connaissance des accidents graves), mais l'entreprise n'a pas su déployer des efforts pour maintenir son élan de PCSST dans le temps.

4.2 ANALYSE INTER - CAS

L'analyse inter-cas compare les cinq cas sur le plan des déclencheurs de la PCSST et des conditions de pérennisation. Les résultats de l'analyse intra-cas répondent directement aux questions de recherche. Cette analyse inter-cas consiste à examiner les similarités et les différences observées sur le plan des déclencheurs de la PCSST et des conditions de sa pérennisation. Des citations sont mentionnées ici par cas, en appui à l'observation des thèmes, dimensions ou codes similaires dans les cas, ou pour en

marquer leurs différences. Ainsi, la première partie de cette analyse examine les déclencheurs de la PCSST dans les différents cas. Ensuite, la seconde partie analyse les conditions de pérennisation dans les cas étudiés.

4.2.1 Analyse des déclencheurs de la PCSST dans les cinq cas

Les déclencheurs issus de l'analyse intra-cas sont les mesures incitatives et les interventions externes. Ces deux aspects sont analysés de manière distincte. Les mesures incitatives sont abordées dans une première section, et les interventions externes, dans une seconde section.

4.2.1.1 Mesures incitatives : déclencheurs de la PCSST

Les mesures incitatives identifiées comme déclencheurs dans les cinq cas ont deux dimensions, les incitatifs économiques et les incitatifs non économiques. L'étude des cinq cas montre une diversité d'incitatifs entre les cas. Les incitatifs économiques ont été observés dans les cas E1 et E2. Les entreprises, objet de ces deux cas, ont bénéficié de l'allocation des subventions et primes. À noter que ces incitatifs ont été plus déterminants dans le cas E2 que dans le cas E1. Ces mesures ont favorisé la PCSST à la lumière des extraits relevés ci-dessous. Par contre, dans les cas E3, E4 et E5, les participants n'ont rapporté aucun incitatif économique.

Cas E1 « Les demandes de capitalisation sur des projets SST qu'on reçoit. C'est sûr qu'en faisant partie de la mutuelle, ça baisse nos cotisations » (E1/D1/allouer des subventions et primes/incitatifs économiques/mesures incitatives).

Cas E2 « Toutes les années, on reçoit un actuaire qui vient nous présenter notre performance à la CSST. Et on reçoit un chèque, c'est réellement un chèque » (E2/D3/allouer des subventions et primes/incitatifs économiques/mesures incitatives).

Sur le plan des incitatifs non économiques, il ressort de l'étude des cinq cas que les participants sont conscients de la participation aux grands prix SST et de son aspect intéressant dans la PCSST. Par ailleurs, les cas E1 et E2 ont eu en commun l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST comme déclencheurs de la PCSST. De

nouveaux dirigeants sensibilisés aux enjeux de la SST ont fait la différence dans les deux premiers cas.

- Cas E1 L'équipe de direction est arrivée plus jeune et plus dynamique. Je ne veux pas dénigrer le passé, mais c'est souvent go, go, go pour produire. Peu importe que ça soit la qualité au détriment de la sécurité. Là, on a changé cette mentalité. C'est le produit de façon sécuritaire que le produit soit de qualité. C'est plus dans cette optique qu'on s'est aligné. Ce changement est long, mais je pense que la roue a tourné » (E1/D2/embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST/incitatifs non économiques/mesures incitatives).
- Cas E2 « Deuxième gros changement, c'est l'arrivée d'un chef SST mondial qui travaille beaucoup dans la perception de la SST. Il est très convaincant et il réussit à faire parler notre président en SST, puis les V.-P. Il est très influent et a réussi à faire changer les choses » (E1/D2/embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

Par contre, les cas E3, E4 et E5 ont connu des accidents graves ou répétitifs, ce qui a contribué au déclenchement de la PCSST. Ces événements ont retenti chez les dirigeants qui ont décidé de prendre des mesures visant à prendre en charge la SST.

- Cas E3 « En 2006, à cause du taux d'accident, on a mis en place des kaizen, des rencontres de kaizen avec les employés, amélioration au niveau l'équipement qu'on a fait. C'était très visuel et manuel, ça l'est encore, mais avec des aires mécaniques. Cela a été un gros virement » (E3/D2/connaître des accidents répétitifs/incitatifs non économiques/mesures incitatives).
- Cas E4 « Le déclencheur, ce sont les accidents, cela a réveillé certains hauts dirigeants jusqu'au président. Cela a réveillé un peu plus » (E4/D2/connaître des accidents répétitifs/incitatifs non économiques/mesures incitatives).
- Cas E5 « Il y a eu un événement déclencheur. Avant que je n'arrive, il y a eu un décès en 2002 » (E5/D2/connaître des accidents graves/incitatifs non économiques/mesures incitatives).

En résumé, les mesures incitatives qui ont déclenché la PCSST sont l'allocation des subventions et primes et l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST (E1 et E2), les accidents répétitifs (E3 et E4) ou graves (E5). La participation aux grands prix SST a été évoquée dans l'ensemble des cas.

4.2.1.2 Interventions externes, un appui à la PCSST

Les interventions externes ont été présentes dans les cinq cas. Elles ont été dissuasives dans le cinquième cas (E5) et de nature pédagogique ou mixte dans la majorité des cas. Ces interventions externes proviennent des inspecteurs, des firmes-conseils, des ASP, de la mutuelle de prévention et des universités. Certaines actions sont réalisées par un même intervenant externe dans un cas (ex. les inspecteurs peuvent à la fois visiter les lieux de travail, appuyer les solutions pour un respect durable de la législation et aider pédagogiquement) alors que la même action peut être soutenue par plusieurs intervenants externes dans un autre cas (ex. l'aide pédagogique dans le cas E2 a été apportée à la fois par les firmes-conseils, les inspecteurs et l'ASFETM).

Les interventions externes pédagogiques n'ont pas été le principal déclencheur, mais elles ont contribué à la PCSST en jouant un rôle de soutien et d'accompagnement, dans les quatre premiers cas. Les extraits ci-dessous visent à témoigner des interventions externes de nature pédagogique dans les cas E1, E2, E3 et E4.

- Cas E1 « On travaille avec Préventex, comme on est dans le secteur de textile, pour avoir leur soutien en formation et documentation » (E1/D4/donner de la formation en SST/soutien et accompagnement/interventions externes)
- Cas E2 « Avec l'ASP, c'est pour une expertise en hygiène industrielle, en ergonomie. Ils nous accompagnent pour la formation » (E2/T2/donner de la formation en SST/soutien et accompagnement/interventions externes).
- Cas E3 « Les inspecteurs de la CSST interviennent sur demande. La réalité, c'est lorsqu'on n'a pas de soutien, et qu'on appelle, ils répondent » (E3/D2/appuyer les solutions pour un respect pérenne de la législation/soutien et accompagnement/interventions externes).
- Cas E4 « On fait affaire souvent avec du monde externe comme pour l'audit. Quand on n'a pas l'expertise, on ne s'invente pas. On va chercher la bonne ressource » (E4/D3/réaliser des audits externes/soutien et accompagnement/interventions externes).

Par contre, dans le cas E5, la PCSST a été déclenchée à la suite des recommandations des inspecteurs qui ont enquêté sur un accident grave.

- Cas E5 « À la suite du décès, on a eu pendant des années un inspecteur qui était là, puis il nous a suivis avec des recommandations, et on a dû se conformer à toutes les demandes » (E5/D1/connaitre les accidents graves/incitatifs non économiques/mesures incitatives)

En résumé, seules les interventions externes dissuasives sont des déclencheurs de la PCSST. Par contre, les interventions externes pédagogiques sont sollicitées par les entreprises à titre de soutien à la PCSST. Les interventions externes pédagogiques accompagnent ainsi les entreprises dans le processus de la PCSST.

En somme, cette présentation des déclencheurs de la PCSST identifiés dans les cinq cas est une réponse à la première question. Ces déclencheurs sont des mesures incitatives (incitatifs économiques et incitatifs non économiques) et les interventions externes de nature dissuasive (contrainte). Le tableau 18 présente les déclencheurs de la PCSST identifiés dans les cinq cas de manière détaillée.

Tableau 18
Déclencheurs de la PCSST (Question de recherche n°1)

Thèmes	Dimensions	Codes	Cas E1	Cas E2	Cas E3	Cas E4	Cas E5
Mesures Incitatives	Incitatifs économiques	Allouer des subventions et primes	x ²³	x			
	Incitatifs non économiques	Embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST	x	x			
		Participer aux grands prix SST	x	x	x	x	x
		Connaitre les accidents graves ou répétitifs			x	x	x
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Visiter les lieux de travail	x	x			
		Appuyer les solutions pour un respect durable de la législation		x	x	x	
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)	x	x	x	x	
		Donner de la formation	x	x		x	
		Réaliser les audits externes	x	x		x	
	Contrainte	Enquêter sur les accidents					x

²³La présence du signe de la multiplication (x) indique la présence de l'action et le vide symbolise l'absence de l'action ou l'inaction.

4.2.2 Analyse des conditions de pérennisation de la PCSST

Les trois conditions de pérennisation sont analysées à travers les cinq études de cas. Les résultats intra-cas ont révélé différentes dimensions et des actions mises en œuvre par chacune des entreprises. Ces résultats obtenus dans chacun des cas sont nécessaires à l'analyse de l'engagement des dirigeants, de la participation des employés et du dialogue social dans l'ensemble des cas. Dans un premier temps, l'analyse inter-cas porte uniquement sur l'engagement des dirigeants comme condition de pérennisation de la PCSST. Dans un deuxième temps, cette analyse vise la participation des employés comme condition de pérennisation de la PCSST. Dans un troisième temps enfin, le dialogue social est analysé comme condition de pérennisation de la PCSST.

4.2.2.1 *Engagement des dirigeants comme condition de pérennisation de la PCSST*

Des dimensions et des codes liés au thème de l'engagement des dirigeants ressortent dans les résultats des cinq études de cas. Cependant, cet engagement des dirigeants varie d'un cas à l'autre. Les résultats des cas E1 et E2 montrent de nombreuses réalisations et témoignent du fort degré de l'engagement des dirigeants.

Premièrement, les deux cas ont couvert les cinq dimensions du thème de l'engagement dans le *Template* initial. Pour montrer leur engagement, les dirigeants ont établi et mis en œuvre une politique de SST, ils ont investi des ressources, ils ont responsabilisé les niveaux hiérarchiques, ils ont intégré la SST dans les pratiques d'affaires. Et pour s'assurer de la pérennisation de la PCSST, ils font un suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue. Par exemple, tous les dirigeants des cas E1 et E2 sont imputables des activités de la SST.

Cas E1 « On travaille très forts avec nos leaders, pas seulement la direction, mais les 35 cadres, les chefs d'équipe, les superviseurs. Donc, il y a un développement avec ces gens en lien avec ces valeurs. Ces gens doivent, par leurs leaderships, démontrer ces valeurs. Et puis, il y a en place plusieurs stratégies pour amener les gens dans l'action en lien avec ces valeurs, dont entre autres, ici on a plus de responsables SST » (E1/D5/rendre les dirigeants

imputables de la SST/responsabilisation des niveaux hiérarchiques/engagement des dirigeants).

- Cas E2 « On a travaillé très fortement pour revoir l'ensemble du processus on a dû aller présenter cela au manager central de SST globale, le directeur et le V.-P principal. On est allé pour lui montrer ce qui était déficient et ce qu'on mettait en place, mais après ça il a dit c'est beau, mais vous devrez me représenter ça tant que le plan d'action ne sera pas terminé. J'ai dû aller représenter trois fois, à intervalle régulier, pour faire le suivi là-dessus » (E2/D5/rendre les dirigeants imputables de la SST/responsabilisation des niveaux hiérarchiques/engagement des dirigeants).

Deuxièmement, les dirigeants des cas E1 et E2 réalisent des actions qui les distinguent des autres cas. Par exemple, ils se sont fait entourer d'autres dirigeants compétents en SST qu'ils ont recrutés, ils ont fait de la SST un axe stratégique de leurs entreprises. Ils ont amené les superviseurs à agir comme des gestionnaires responsables de la SST (faire des superviseurs des gestionnaires de la SST). Ils se comparent aux entreprises de référence mondiale et se sont dotés d'un système d'information sur les matières dangereuses. Voici une illustration de cette dernière action dans les deux cas montrant l'engagement des dirigeants à sensibiliser leurs employés sur les matières dangereuses.

- Cas E1 « On a un comité qui présentait le système global, et quand ils ont présenté le nouveau système qui s'appelle le SIMDUT 2015, les gens du comité ont encouragé les opérateurs du plancher, le contremaître et tout le monde à faire partie du comité » (E1/D2/se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).
- Cas E2 « Les dirigeants ont dit que tous ceux qui ont des produits chimiques qui ont duré, ça serait ramassé par les gars de l'environnement et remettront un coupon qui vous donne la chance d'aller dîner. On a rempli trois tables au premier tour, les gens étaient sensibilisés par les affiches aussi. Ça, ça les tient aujourd'hui » (E2/T2/se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants).

Troisièmement, les cas E1 et E2 ont en commun également l'émergence d'une nouvelle dimension, laquelle met en lumière le fort intérêt des dirigeants quant à l'importance de leur engagement. En effet, les participants des cas E1 et E2 ont insisté sur la démonstration du leadership en SST. Cela se traduit par le fait que leurs dirigeants prêchent par l'exemple et partagent la vision de la SST en tout temps. Cela montre une cohérence entre les discours et les gestes, comme on peut le constater ci-après.

- Cas E1 « Par exemple, le stop. Lorsque je marche, je dois respecter le corridor de sécurité et les arrêts. Je me fais un point d'honneur. Chaque fois que je passe, je m'arrête. Je regarde. Parfois, j'exagère mon mouvement pour montrer que je respecte. Je mets les bouchons même quand les machines sont arrêtées. C'est même devenu un réflexe dans ma famille. Chez moi, lorsque je passe la tondeuse, je mets mes lunettes, mes bouchons. Ce n'est pas normal; si j'arrive à la maison et que je me comporte en cowboy. Tout ça pour montrer qu'on est leader et qu'on doit donner l'exemple. » (E1/D2/prêcher par l'exemple/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants)
- Cas E2 « Les dirigeants, eux-mêmes, doivent être des modèles, ils portent leurs lunettes, leurs souliers, ils mettent leurs ÉPI. Ils exigent leurs ÉPI quand ils sont avec les visiteurs. Ils font même avertir les hauts dirigeants qui viennent ou des clients qui n'ont pas leur ÉPI. Ils s'assurent que tout le monde respecte les règles. Notre équipe des dirigeants, respecte très bien les règles de SST, parce qu'on sait très bien que si on ne le fait pas nous-mêmes, nos employés ne le feront pas non plus » (E2/D3/prêcher par l'exemple/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants).

Les entreprises E1 et E2 sont suivies de près par l'entreprise E4 au regard des actions posées par les dirigeants. En effet, le cas E4 appert mitoyen par rapport aux cinq cas. Les cas E3 et E5 enregistrent le plus petit nombre d'actions déployées pour démontrer l'engagement des dirigeants. Le cas E4 se rapproche des cas E1 et E2, en ce sens qu'ils se rejoignent, d'abord par la couverture des cinq dimensions du *Template* initial, et ensuite par la similarité de leurs actions. Par exemple, les dirigeants des entreprises E1, E2 et E4 consacrent du temps à la SST, décentralisent les activités de la SST, réalisent des audits à l'interne et appliquent leur politique de SST aux fournisseurs et aux visiteurs. Voici quelques propos sur la décentralisation dans les cas E1, E2 et E4.

- Cas E1 « Premier point, c'est vraiment de décentraliser la SST. C'est d'avoir plus de monde qui s'occupe. Un responsable pour chaque chose » (E1/D3/décentraliser les activités de SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants)
- Cas E2 « Le point fort ici, je pense sincèrement, notre structure qu'on a, la structure des CSS ici, c'est un de nos points forts. Notre structure est solide, elle est bien comprise. La décentralisation a beaucoup aidé » (E2/D5/décentraliser les activités de SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants)
- Cas E4 « Treize réunions par mois, des comités qui sont à la semaine, il y en a qui sont au mois, il y en a qui sont aux deux mois, les comités paritaires se réunissent. Il y a des comités sectoriels très actifs comme les opérations. À la semaine, il y avait des enjeux. Il y a des comités comme recherche et développement qui travaillent au mois, le comité entretien, une fois par mois. Ils sont sur un bassin de 80 à 100 personnes tandis que les opérations ont plusieurs centaines de travailleurs. Ça, c'est vraiment le premier bon coup qui a été fait où on a ramené la SST au niveau où les décisions doivent être prises, puis où les enjeux sont générés aussi. » (E4/D1/décentraliser les activités de SST/intégration de la SST dans les pratiques d'affaires/engagement des dirigeants)

Cependant, les cas E3 et E5 se distinguent des cas E1, E2 et E4 par l'inaction. Certains codes et dimensions du *Template* initial concernant le thème de l'engagement des dirigeants n'ont pas été rapportés par les participants ni ressortis dans les documents consultés. C'est l'exemple des dimensions investissement des ressources et responsabilisation des niveaux hiérarchiques en SST. Néanmoins, ils ont des similarités avec les autres cas (E1, E2 et E4). En effet, dans les cinq cas, il ressort des résultats que les dirigeants des cinq entreprises ont adopté des plans d'action SST, ils développent les compétences en SST, ils font la revue de direction et des inspections préventives. Les cas E3 et E2 font quelques exceptions, il y a des actions qui leur sont uniques. Les dirigeants de l'entreprise E2 par exemple ont créé un département qui s'occupe de la gestion globale de la SST tandis que ceux de l'entreprise E3 font un sondage auprès des employés pour connaître l'état de la PCSST.

- Cas E1 « Il y a un département de SST globale, qui regarde l'entreprise dans son ensemble, parce qu'on est dans plusieurs pays dans le monde, et on regarde la SST globalement » (E2/D5/créer un département global de SST/démonstration du leadership en SST/engagement des dirigeants)
- Cas E3 « Beaucoup des gens ont dit qu'ils n'avaient pas de reconnaissance. Le point reconnaissance revenait très fort. On n'a pas tendance à féliciter pour un comportement sécuritaire. On a tendance à prendre des gens qui ne sont pas sécuritaires et à leur dire attention là. Et celui qui fait bien, on ne lui dit pas bravo, tu marches tout le temps dans le passage piéton, je te remercie et je te félicite. Donc, on va essayer de prendre des mesures. Il y a des indices de là où il faut aller chercher l'implication. C'est très payant, mais on ne pense pas » (E3/D1/faire le sondage/suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue/engagement des dirigeants).

En résumé, et à la lumière des actions déployées par les différentes entreprises, il appert un fort engagement des dirigeants dans les cas E1 et E2. Cet engagement est aussi bon au sein de l'entreprise E4, bien qu'il soit sur le plan opérationnel. Par contre, les cas E3 et E5 affichent moins d'actions, ce qui témoigne d'un faible engagement des dirigeants de ces entreprises dans le domaine de la SST.

4.2.2.2 *Participation des employés comme condition de pérennisation de la PCSST*

La pérennisation de la PCSST implique également une participation des employés. Cette participation a été constatée à divers degrés dans les cas étudiés. Il résulte des études de cas que les cinq entreprises disposent du minimum légal, en ce sens que la participation des employés du point de vue légal semble assurée. En effet, dans les cinq cas, les employés démontrent leur participation en portant les équipements de protection, et en appliquant les méthodes et les procédures de travail. En clair, ils acceptent et respectent, dans leur majorité, les règles de SST dans l'exécution du travail. Ces résultats montrent que les deux dimensions (utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes; acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail) du *Template* initial sont couvertes et que les cinq cas sont en adéquation avec les exigences, à exception du cas E5. De même, les employés des cinq entreprises utilisent des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, ils identifient les problèmes et formulent des solutions.

Cependant, la différence entre les cas vient du fait que dans certaines entreprises la participation des employés va au-delà de la conformité légale. Ainsi, dans les quatre premiers cas, il y a des actions similaires, qui les distinguent du cas E5. Les quatre premières entreprises E1, E2, E3 et E4 ont misé sur la responsabilisation de leurs employés. Par exemple, leurs employés démontrent leur participation en inspectant les lieux de travail et en avisant leurs collègues des risques. Ces actions n'ont pas été rapportées dans le cinquième cas. Dans les cas E1 et E2, les employés sont encouragés à agir de façon autonome. Voici une illustration de la responsabilisation des employés d'aviser leurs collègues des risques susceptibles de se produire.

Cas E1 « Ils s'informent. J'ai un exemple, un employé travaillait sans porter son masque et une autre employée l'a vu. Puis, elle lui a dit de porter son masque. Et il y a un collègue qui avisait un autre qu'il y avait un risque, ils avisent souvent entre eux. Et ils se donnent des conseils sur la manière d'éviter les risques » (E1/D4/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/engagement des dirigeants)

- Cas E2 « Les employés s'informent entre eux des risques ou des dangers sur le plancher. Par contre, j'ai des employés qui me disent : « Aie aujourd'hui j'ai dit à un de mes collègues telle affaire, c'est super ». Oui, c'est la bonne chose » (E2/D4/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/engagement des dirigeants).
- Cas E3 « Les employés s'impliquent à 100 % dans les tâches au moins à 80% sinon plus. Dès qu'il y a quelque chose, au lieu de fermer les yeux, ils le disent aux autres employés. Au début, c'est gênant de dire à quelqu'un, excuse tu travailles mal. Il faut se pencher comme du monde pour ramasser la boîte. Voudrais-tu mettre un gant pendant que tu coupes quelque chose? Au début, ce n'est pas facile à dire de quelque chose, parce que personne n'aime ça. Les reproches, il n'y a pas beaucoup des gens qui aiment cela. Maintenant, les gens ont plus l'oreille à l'écoute » (E3/T2/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/engagement des dirigeants).
- Cas E4 « Les employés, il y a un système sur la ligne, ils peuvent en tout temps arrêter cette ligne pour un travail de qualité. Ils vont avertir puis ils vont arrêter. Mais s'il y a un danger SST, ils peuvent l'utiliser, ils peuvent arrêter carrément la ligne aussi immédiatement. Les employés, il n'y a personne qui est blâmé pour lever la main s'il y a un enjeu en SST » (E4/D2/aviser les collègues des risques/responsabilisation des employés/engagement des dirigeants).

Même parmi les quatre premiers cas, l'entreprise E2 et E4 se démarquent par des actions qui leur sont propres. Elles ont responsabilisé leurs employés de manière spécifique. Les employés de l'entreprise E2 réalisent des cliniques d'amélioration et établissent le plan de travail. Par contre, ceux de l'entreprise E4 démontrent leur participation en observant des comportements sécuritaires et en analysant des risques. Au fond, toutes les actions visent à responsabiliser les employés bien qu'elles aient des dénominations différentes.

- Cas E2 « Comme équipe, une fois par semaine, il faut qu'il y ait une clinique qui règle un problème et c'est l'équipe qui priorise. Ce sont les employés qui identifient le problème. Le principe de la clinique d'amélioration, c'est de donner à l'équipe le pouvoir de corriger les choses [...]. C'est vraiment le principe de dire que c'est votre environnement de travail, c'est vous qui le savez, nous, on vous donne les moyens de le faire, et ce qui est en votre contrôle, prenez les actions et changez-le » (E2/D2/réaliser les cliniques d'amélioration/responsabilisation des employés/participation des employés).
- Cas E4 « Les employés participent aux audits, parce que quand on prend les observations de comportement sécuritaire, on va simuler un poste et on observe un employé. L'employé travaille, mais il interagit avec le groupe qui audite son poste. Ça, ça les stimule, il prend le temps de parler et de valider la position de travail, la manière de travailler et cela les dynamise » (E4/D3/observer les comportements sécuritaires/responsabilisation des employés/participation des employés).

Par ailleurs, la différence entre les cas du point de vue de la participation des employés vient aussi de la capacité des entreprises à mobiliser leurs employés en faveur de la PCSST pour s'assurer de sa pérennisation. Les entreprises E1 et E3 font des témoignages sur la SST. Les entreprises E1, E2 et E3 organisent des ateliers sur les accidents. Ces actions aident à prendre conscience des enjeux de la PCSST.

Cas E1 « Là, j'encourage surtout les leaders à montrer la voie pour faire témoigner les victimes ou les témoins des accidents. Puis, il y a des gens sur le plancher qui viennent partager aussi ce qu'ils ont vécu. Et cela vient toucher les gens » (E1/D2/témoigner sur la SST/mobilisation des employés/participation des employés).

Cas E2 « On a fait venir Jonathan Plant pour sensibiliser les employés, c'était vraiment dans le but de sensibiliser et de comprendre les conséquences des risques. Il a été victime d'accident de travail grave sur un chantier de construction. Alors, on a arrêté les opérations. On a rassemblé tous les employés et Jonathan est venu donner sa conférence, qui est très touchante et qui choque aussi. Il y a même des gens qui ont perdu connaissance pendant la rencontre. Parce qu'évidemment il a un impact » (E2/D2/témoigner sur la SST/mobilisation des employés/participation des employés).

Cas E3 « J'ai déjà vu des conférenciers qui descendent. Ils ont déjà fait venir des conférenciers très expérimentés dans les milieux de travail, faire des témoignages. Des témoignages sur les risques, on a eu une victime qui est venue, et on était ému » (E3/T2/témoigner sur la SST/mobilisation des employés/participation des employés).

En résumé, l'entreprise E2 se démarque avec l'originalité de ses outils pour susciter la participation des employés. La forte participation des employés dans le cas E2 s'explique par le développement des outils propres à l'entreprise. De plus, les entreprises (E1, E2, E3 et E4) ne se sont pas contentées de faire porter les équipements de protection, mais elles ont mobilisé (sauf E4) leurs employés avant de les responsabiliser. Les entreprises qui ont développé des outils ont amené leurs employés à s'approprier la PCSST. À l'opposé, le cas E5 présente la situation de l'entreprise qui a la plus faible participation des employés par rapport aux cinq cas étudiés. Dans ce processus de pérennisation, les employés ne doivent pas attendre des directives de leur hiérarchie pour participer à la PCSST. Ils doivent prendre des initiatives et agir de manière à prévenir les risques.

4.2.2.3 *Dialogue social comme condition de pérennisation de la PCSST*

Le dialogue social constitue une condition de la pérennisation de la PCSST. L'analyse inter-cas permet de constater que les entreprises étudiées y démontrent un intérêt, mais à divers degrés. Il résulte des études de cas que quelques entreprises réalisent des consultations et des discussions, et parfois des négociations et des actions conjointes.

Dans les cinq cas, les entreprises affichent des similarités sur le plan de la structure. Elles ont créé toutes des comités de SST. Ce qui est un avantage, dans la mesure où les participants rapportent que ces comités discutent des problématiques de SST.

- Cas E1 « Avant d'implanter quelque chose, l'équipe du CSS est là pour discuter de nouvelles choses et des problématiques. On essaye vraiment d'être transparent, de transmettre les détails. La manière de fonctionner présentement avec l'équipe du CSS se fait par divers comités » (E1/D3/créer les CSS/consultations et discussions/dialogue social).
- Cas E2 « Ce sont des comités sectoriels ainsi que le comité central. On a trois comités sectoriels, deux pour la fabrication et un pour la maintenance, plus un comité central. On est structuré, tous les mois, il y a une rencontre de ces quatre comités. Les trois comités sectoriels sont des sous-comités et il y a une instance qui les chapeaute, le comité central pour l'usine » (E2/D3/créer les CSS/consultations et discussions/dialogue social).
- Cas E3 Le point fort, c'est le comité. Il est paritaire. Le comité est entendu. Chaque chose est prise en note, puis il y a quelqu'un qui se penche dessus. Chaque réunion, on fait le point sur le mois. On commence par le procès-verbal. Chaque mois, il y a le procès-verbal » (E3/T3/créer les CSS/consultations et discussions/dialogue social).
- Cas E4 « On a créé des comités ad hoc, des comités plus ponctuels. Exemple, on a une grande circulation des chariots élévateurs, piétons, tricycles, tout le monde dans le mur circule à proximité. Donc on a un comité qui est là spécifiquement pour penser les enjeux de circulation. Si on dit quelque chose qui préoccupe, on l'adresse au comité qui regarde, on analyse ensemble, on essaye de trouver des solutions. On propose ces solutions au secteur. Le secteur le prend en charge. On veut toujours que ce soit le secteur qui le prenne en charge, parce qu'après, il va l'avoir à l'encadrer. Donc, si on veut trouver la façon de corriger, ils sont plus prêts à le faire accepter parce qu'ils vont le faire de leur façon » (E4/D1/créer les CSS/consultations et discussions/dialogue social).

La création des CSS est perçue comme une ouverture au dialogue dans la mesure où ils favorisent les consultations et discussions entre les représentants des employés et de la direction. Au-delà de créer les CSS, il résulte des études de cas que quatre entreprises

sur cinq (sauf E5) tiennent des rencontres périodiques entre les dirigeants et les employés. Ces rencontres sont des occasions de discussion ouvertes sur les enjeux de SST. Voici quelques témoignages des participants.

- Cas E1 « On appelle la première journée SST de l'année. Et c'est au retour au travail, après la période des fêtes. En rentrant au travail le matin, tous les employés sont rencontrés pour sensibilisation et pour remettre les pendules à l'heure pour la nouvelle année qui s'amorce. Puis de parler des statistiques aussi, d'avoir des chiffres, de faire comprendre aux gens voici ce qu'on a, voici ce qu'on attend. Voici où on s'en est rendu, voici où on devrait s'en aller ». (E1/D3/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).
- Cas E2 « Je fais des rencontres trimestrielles, et à chacune de ses rencontres, il y a toujours par rapport à la SST, où est ce qu'on est par rapport à ça. Et l'autre chose, c'est que nos cadres font des rencontres mensuelles. Il doit toujours avoir des discussions sur la SST. Ça, ce sont les communications formelles. Chaque semaine, il y a des rencontres avec les gestionnaires. S'il y a des messages à passer en SST, c'est le médium. Il y a une réunion qui se fait avec tous les gestionnaires de premier niveau chaque semaine. Peu importe le sujet qui doit passer, il y a la SST » (E2/D2/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).
- Cas E3 « On a commencé à mettre beaucoup d'emphase sur des rencontres directes avec les employés, demander leurs opinions » (E3/D2/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).
- Cas E4 « En général, on arrête tous les jours cinq minutes. Dans l'usine, tous les matins, le quart de travail est de 7 h 00 à 15 h 30, mais de 7 h 00 à 7 h 05, les lignes n'avancent pas, c'est le chef de groupe et son équipe, puis à travers son équipe pour faire le point, comment ça va ce matin. Donc, tous les jours, ils parlent de SST au moins une fois. Le chef d'équipe demande à ses équipiers : « avez-vous mal quelque part ? Comment vas-tu ? En qualité, productivité et autres. Ça, c'est le minimum par jour. Après cela, dans les réunions mensuelles, on en parle, on a une rencontre mensuelle avec les superviseurs ses gens, et ils parlent de la SST à tout le temps. Normalement, un chef de groupe a environ huit employés et cela facilite la communication » (E4/D3/tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST/consultations et discussions/dialogue social).

Le cas E2 se distingue des autres cas par son ouverture au syndicat. Les dirigeants de l'entreprise associent le syndicat au dialogue en consultant ses représentants sur des questions de SST. Les employés et leurs représentants sont écoutés et agissent en véritables acteurs du dialogue. En outre, les cas E1, E2 et E3 montrent que ces entreprises étendent le dialogue aux inspecteurs, lesquels facilitent la négociation entre les dirigeants et les employés.

- Cas E1 « Si on a besoin d'aide, on appelle les inspecteurs pour information. Dernièrement, on avait des questions sur les portes de garage et on les a appelés » (E1/D1/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).
- Cas E2 « On a demandé du soutien à l'inspecteur en SST, je vous dirais que c'est dans l'atelier des machines, pour résoudre des problématiques de garde sur des machines qui sont dures à installer des gardes de sécurité des machines, principalement sur les tours » (E2/D3/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).
- Cas E3 « Quand certaines situations arrivent, le plus souvent, comme représentants des employés, on discute avec la direction et s'il n'y a pas d'entente. On a déjà appelé l'inspecteur et lorsqu'il arrive, on se rencontre. Cela est arrivé quelques fois » (E3/T2/échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés/négociation et actions conjointes/dialogue social).

En résumé, le dialogue social a permis de prendre des décisions concertées qui pérennisent la PCSST, dans les deux premiers cas et ce peu importe la taille de ces entreprises (N=75 et contre N=7000). Les dirigeants et les employés se consultent et discutent des enjeux de SST lors des rencontres périodiques ou des réunions des CSS par l'entremise de leurs représentants. Les dirigeants dialoguent avec les employés sur la gestion de la SST pour réaliser des actions communes. Les employés s'impliquent dans les activités et suggèrent des améliorations à leurs dirigeants. Il existe un rapport entre la qualité du dialogue social et la pérennisation de la PCSST par les entreprises. Puisque, les entreprises dans lesquelles règne le dialogue ont rempli les conditions de pérennisation de la PCSST. Structurés, les CSS facilitent une libre expression des besoins et des attentes de ses membres. Ces cas montrent une transformation des CSS en cadre permanent de dialogue social.

En somme, cette partie de l'analyse inter-cas a visé les conditions de pérennisation de la PCSST répondant ainsi à la deuxième question de recherche. Le tableau 19 présente les conditions de pérennisation et leurs dimensions observées dans chacun des cinq cas.

Tableau 19
Conditions de pérennisation de la PCSST (Question n° 2)

Conditions de pérennisation de la PCSST			Cas E1	Cas E2	Cas E3	Cas E4	Cas E5
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Fixer des objectifs de performance en SST	x ²⁴	x	x		
		Adopter le plan d'action SST	x	x	x	x	x
	Investissement des ressources	Financer la SST	x	x		x	
		Recruter des dirigeants compétents en SST	x	x			
		Consacrer du temps à la SST	x	x		x	
	Responsabilisation des niveaux hiérarchiques	Faire des superviseurs des gestionnaires de la SST	x	x			
		Rendre les dirigeants imputables de la SST	x	x		x	
	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise	x	x			
		Décentraliser les activités de SST	x	x		x	
		Intégrer les nouveaux employés	x	x		x	x
		Appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs	x	x		x	
		Commencer les réunions par la SST	x	x	x	x	
		Développer les compétences en SST	x	x	x	x	x
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction	x	x	x	x	x
		Enquêter sur les incidents/accidents à l'interne	x	x	x	x	
		Faire des inspections préventives	x	x	x	x	x
		Se comparer aux entreprises de référence mondiale	x	x			
		Se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses	x	x			
		Réaliser des audits internes	x	x		x	
		Faire le sondage			x		
	Démonstration du leadership en SST	Prêcher par l'exemple	x	x			
		Partager la vision SST de l'entreprise	x	x			
		Créer un département global de SST		x			

Conditions de pérennisation de la PCSST (Question n° 2) (suite)

²⁴ La présence du signe de la multiplication (x) indique la présence de l'action et le vide symbolise l'absence de l'action ou l'inaction.

Conditions de pérennisation de la PCSST			Cas E1	Cas E2	Cas E3	Cas E4	Cas E5
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions	x	x	x	x	x
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Appliquer les méthodes et procédures de travail	x	x	x	x	x
		Porter les équipements de protection	x	x	x	x	x
	Responsabilisation des employés	Aménager les lieux de travail		x	x		
		Réaliser les cliniques d'amélioration		x			
		Établir le plan de travail		x			
		Observer les comportements sécuritaires				x	
		Inspecter les lieux de travail	x	x	x	x	
		Aviser les collègues des risques	x	x	x	x	
		Adhérer aux activités	x	x			
		Analyser les risques				x	
	Mobilisation des employés	Témoigner sur la SST	x		x		
		Reconnaître les actions de prévention	x	x			
		Organiser des ateliers sur les accidents		x	x		
Dialogue social	Consultations et discussions	Créer les CSS	x	x	x	x	x
		Communiquer sur les enjeux de la SST entre dirigeants et employés	x	x	x	x	x
		Collaborer (travailler ensemble)	x	x	x		
		Consulter le syndicat sur la SST		x			
		Tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST	x	x	x	x	
	Négociation et actions conjointes	Échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés	x	x	x		
		Rechercher le consensus		x			

4.2.3 Synthèse de l'analyse inter-cas

En conclusion, l'analyse inter-cas a produit des constats intéressants. Les cas E1 et E2 apparaissent comme ceux qui rencontrent le plus les éléments du *Template* initial, d'une part, et ceux qui ont fourni le plus de nouveaux éléments pour comprendre le phénomène à l'étude, d'autre part. Cela peut se comprendre par le fait que ce sont les entreprises qui ont montré le plus d'intérêt à cette présente recherche (18 participants aux entrevues combinés sur 31 au total). Les cas E3 et E4 ont développé des actions, mais celles-ci sont inscrites dans une logique de conformité aux lois et règlements de SST. Le cas E5 est le maillon faible des cinq études de cas, cela peut s'expliquer par le petit nombre des participants et par la centralisation des activités de SST.

Les déclencheurs de la PCSST ont été identifiés dans les cinq cas, répondant ainsi à la première question de recherche en lien avec le premier objectif de l'étude. Par contre, ces déclencheurs varient d'un cas à l'autre. Les mesures incitatives constituent le principal déclencheur de la PCSST. Concrètement, il y a d'une part les incitatifs économiques (allocation des subventions et primes); et d'autre part, les incitatifs non économiques que sont l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST, la participation aux grands prix SST et la connaissance des accidents graves ou répétitifs.

Les interventions externes dissuasives sont également des déclencheurs de la PCSST. Il s'agit des interventions effectuées sous la contrainte par les inspecteurs qui ont fait des recommandations issues des enquêtes sur les accidents. En revanche, les interventions externes pédagogiques se sont révélées plutôt comme un soutien à la PCSST. Les entreprises qui ont pris en charge la SST les sollicitent pour bénéficier de leurs soutien et accompagnement. Les inspecteurs, les firmes-conseils, les ASP et les mutuelles de prévention ont soutenu et accompagné les entreprises, en les aidant pédagogiquement (assister, informer, conseiller), en donnant de la formation, ou encore en réalisant des audits externes et des visites des lieux de travail.

Ces résultats énoncent finalement trois conditions de pérennisation de la PCSST, répondant ainsi à la deuxième question de recherche; et au second objectif de l'étude. D'abord, au point de vue de l'engagement des dirigeants, le principal résultat est la démonstration du leadership en SST. De nombreuses autres actions ont été réalisées : recruter des dirigeants compétents en SST, consacrer du temps à la SST, rendre imputables les dirigeants en SST, commencer les réunions par la SST pour démontrer son importance, développer les compétences en SST, réaliser des audits internes et l'exemplarité des dirigeants en SST. C'est souvent le thème de l'engagement des dirigeants qui a connu le plus d'absence des dimensions et codes du *Template* initial dans les cas où l'on a constaté une difficulté de PCSST, cela suggère que l'engagement des dirigeants est une condition première de la PCSST. Puisque cette absence a des répercussions sur la participation des employés et sur le dialogue social.

Ensuite, sur le plan de la participation des employés, il y a aussi quelques résultats intéressants : responsabilisation des employés fondée sur l'établissement du plan de travail, la réalisation des cliniques d'amélioration, l'observation des comportements sécuritaires et le fait d'aviser les collègues des risques. Ensuite, il y a la mobilisation des employés axée sur les témoignages sur la SST, la reconnaissance des actions de prévention et l'organisation des ateliers sur les accidents.

Enfin, le dialogue social a été observé comme une condition de pérennisation de la PCSST. Cela est dû à la consultation du syndicat sur la SST, à la recherche du consensus et surtout à la tenue des rencontres périodiques directes entre les dirigeants et les employés sur la SST. Le dialogue social inclut également des représentants gouvernementaux, en particulier les inspecteurs sollicités par les entreprises pour appuyer les solutions pérennes, aider par des conseils, assistances ou information. Les inspecteurs ont participé à la négociation et ont mené des actions conjointes avec les entreprises. Ils ont échangé des informations avec les dirigeants et les représentants des employés. Les autres intervenants externes (ASP, firmes-conseils, mutuelle de

prévention, universités) ont agi à titre de formateur ou d'auditeurs externes sans prendre part au processus de dialogue social afin de résoudre un problème ou une tension.

4.3 VALIDATION DU *TEMPLATE* FINAL

Le *Template* initial a subi des modifications majeures dans certains cas, principalement dans les cas E3, E4 et E5; et des modifications mineures dans d'autres cas, notamment dans les cas E1 et E2 où il a été plus question d'ajouts de nouvelles dimensions ou actions (codes). Le *Template* initial a été enrichi avec l'insertion de nouveaux éléments.

D'abord sur le plan des thèmes *a priori*, le thème initial des incitatifs économiques comprenant deux dimensions, internes et externes, a été transformé par la notion plus large de mesures incitatives pour intégrer deux nouvelles dimensions, les incitatifs économiques et les incitatifs non économiques. Les incitatifs économiques ont un code, allouer des subventions et primes. Les incitatifs non économiques contiennent trois codes (embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST, connaître les accidents graves ou répétitifs, participer aux grands prix SST).

Ensuite, quant aux dimensions, le thème de l'engagement des dirigeants a enregistré une nouvelle dimension, soit la démonstration du leadership en SST. Cette insertion est intervenue lors du codage des cas E1 et E2. Le thème de la participation des employés a été enrichi lors de l'analyse des quatre premiers cas, cela a permis d'introduire la dimension responsabilisation des employés. La dimension mobilisation des employés a été introduite à ce thème lors du codage des données des cas E1, E2 et E3. Il s'agissait d'inclure la manière dont les entreprises sont parvenues à faire participer leurs employés à la PCSST. Toutefois, lors du codage des données des cas E3 et E5, deux dimensions de l'engagement des dirigeants étaient absentes, ce sont l'investissement des ressources et responsabilisation des niveaux hiérarchiques. Aucune information à propos de ces deux dimensions n'a été trouvée dans les sources consultées (entrevues

et documents). Le thème interventions externes a enregistré une nouvelle dimension (contrainte). Le thème de dialogue social est resté sans changement sur le plan des dimensions initiales. Par contre, les cinq thèmes ont été enrichis du point de vue de leurs codes. Il y a eu également des absences principalement lors du codage des cas E3 et E5. Des reformulations ont été aussi faites (ex. plan stratégique devient faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise).

En fin de compte, le *Template* final (tableau 20) se retrouve avec cinq thèmes *a priori* comme dans le *Template* initial, dont une reformulation. Il compte 16 dimensions, dont cinq insertions : contrainte, démonstration du leadership en SST, incitatifs non économiques, mobilisation des employés et responsabilisation des employés. Les codes sont au nombre de 54, dont 33 nouveaux.

Tableau 20
Template final

Thèmes	Dimensions	Codes
Déclencheurs de la PCSST		
Mesures Incitatives	Incitatifs économiques	Allouer des subventions et primes
	Incitatifs non économiques	Embaucher de nouveaux dirigeants compétents en SST
		Participer aux grands prix SST
		Connaitre les accidents graves ou répétitifs
Interventions externes	Soutien et accompagnement	Visiter les lieux de travail
		Appuyer les solutions pour un respect durable de la législation
		Aider pédagogiquement (assister, informer, conseiller)
		Donner de la formation
		Réaliser les audits externes
	Contrainte	Enquêter sur les accidents
Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Établissement et mise en œuvre d'une politique de SST	Fixer des objectifs de performance en SST
		Adopter le plan d'action SST
	Investissement des ressources	Financer la SST
		Recruter des dirigeants compétents en SST
		Consacrer du temps à la SST
	Responsabilisation des niveaux hiérarchiques	Faire des superviseurs des gestionnaires de la SST
		Rendre les dirigeants imputables de la SST

Tableau 20 *Template* final (suite)

Thèmes	Dimensions	Codes
Conditions de pérennisation de la PCSST		
Engagement des dirigeants	Intégration de la SST dans les pratiques d'affaires	Dé/centraliser les activités de SST
		Intégrer les nouveaux employés
		Appliquer la politique SST aux fournisseurs et visiteurs
		Faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise
		Commencer les réunions par la SST
		Développer les compétences en SST
	Suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue	Faire la revue de direction
		Enquêter sur les incidents/accidents à l'interne
		Faire des inspections préventives
		Se comparer aux entreprises de référence mondiale
		Se doter d'un système d'information sur les matières dangereuses
		Réaliser des audits internes
		Faire le sondage
	Démonstration du leadership en SST	Prêcher par l'exemple
		Partager la vision SST de l'entreprise
		Créer un département global de SST
Participation des employés	Utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes	Identifier les problèmes et formuler les solutions
	Acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail	Ne pas/appliquer les méthodes et procédures de travail
		Ne pas/porter les équipements de protection
	Responsabilisation des employés	Aménager les lieux de travail
		Réaliser les cliniques d'amélioration
		Établir le plan de travail
		Observer les comportements sécuritaires
		Inspecter les lieux de travail
		Aviser les collègues des risques
		Adhérer aux activités
		Analyser les risques
	Mobilisation des employés	Témoigner sur la SST
		Reconnaître les actions de prévention
		Organiser des ateliers sur les accidents
Dialogue social	Consultations et discussions	Créer les CSS
		Communiquer sur les enjeux de la SST entre dirigeants et employés
		Collaborer (travailler ensemble)
		Consulter le syndicat sur la SST
		Tenir des rencontres périodiques entre dirigeants et employés sur la SST
	Négociation et actions conjointes	Échanger des informations entre inspecteurs, dirigeants et employés
		Rechercher le consensus

4.4 RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS

Les questions de recherche ont été répondues de la manière suivante, d'abord au sein de différents cas lors de l'analyse intra-cas, puis dans un second temps, à travers l'analyse inter-cas. Il résulte de ces différentes analyses des réponses récapitulées de la manière suivante.

Question 1 : Quels sont les déclencheurs de la PCSST dans les entreprises ?

Les déclencheurs de la PCSST sont les mesures incitatives :

- Les incitatifs économiques (allocation des subventions et primes)
- Les incitatifs non économiques (embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST, participation aux grands prix SST, connaissance des accidents graves ou répétitifs)

Il y a aussi les interventions externes dissuasives qui ont déclenché la PCSST, notamment la contrainte effectuée par les inspecteurs à la suite d'un accident grave.

Question 2 : Quelles sont les conditions de pérennisation de la PCSST dans les entreprises ?

Les conditions de pérennisation de la PCSST sont :

- L'engagement des dirigeants caractérisé par une démonstration du leadership en SST, un établissement et une mise en oeuvre d'une politique de SST, une intégration de la SST dans les pratiques d'affaires, un investissement des ressources, une responsabilisation des niveaux hiérarchiques, un suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue.
- La participation des employés caractérisée par l'acceptation et le respect des règles de SST dans l'exécution du travail, l'utilisation par les employés des

outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, la mobilisation des employés, la responsabilisation des employés.

- Le dialogue social au sein de l'entreprise caractérisé par des consultations et des discussions entre employés et dirigeants, la négociation et des actions conjointes incluant des interventions externes de nature pédagogique.

Le tableau suivant récapitule le positionnement des entreprises selon la grille d'autoévaluation. La correspondance entre le critère de la grille et le résultat obtenu dans le cas est symbolisée par le signe de la multiplication.

Tableau 21
Synthèse du positionnement des cinq entreprises

Critères de la grille d'autoévaluation	Peu ou pas concernée	Réactive	Accommodante	Proactive	Génératrice
		E5	E3/E4		E1/E2
Tenue des registres		x			
Fréquence des lésions (nombre d'accidents et de maladies)		x			
Gravité des lésions (nombre de jours perdus)		x			
Les « passés proches » sont rapportés et analysés			x		
Identifie des indicateurs de performance			x		
Mesure de la conformité (audit)			x		
Fixe des objectifs en SST					
Intègre les indicateurs de SST dans la gestion de l'entreprise					
Se compare avec les entreprises de classe mondiale					
Évalue l'évolution des actions de prévention pour une amélioration continue					
La SST fait partie du rapport de DD					x
Communique ses objectifs					x
S'engage envers ses parties prenantes dans la reddition des comptes					x

Ce quatrième chapitre a présenté les résultats des cinq études de cas. Une analyse intra-cas a permis de présenter le contexte spécifique de chacun des cas. Ensuite, une analyse inter-cas a mis en lumière les déclencheurs et conditions de pérennisation de la PCSST permettant de répondre aux questions de recherche en lien avec les objectifs de la thèse. Le *Template* initial a été validé avec l'intégration de nouveaux éléments. La diversité des cas étudiés montre la variété des interventions et la richesse des actions déployées par les entreprises. Tout semble résider dans les efforts fournis par les entreprises pour prendre en charge la SST. Les entreprises qui ont moins fourni d'effort ont montré une difficulté à remplir les conditions de pérennisation de la PCSST. La richesse des actions réalisées a permis de construire un *Template* final, lequel regroupe les thèmes *a priori*, leurs dimensions et codes. Certains cas montrent la contribution importante des employés et de leurs dirigeants qui démontrent un leadership en SST; des entreprises vont jusqu'à se comparer aux entreprises de référence mondiale pour s'inspirer de leurs bonnes pratiques. D'autres cas révèlent des entreprises qui déploient des actions dans le seul but de se conformer aux exigences légales de SST. Ces résultats sont discutés dans le cinquième et dernier chapitre.

CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION

Les objectifs de cette présente étude ont été de comprendre les déclencheurs de la PCSST dans les entreprises et ses conditions de pérennisation. De manière spécifique, il a été question 1) d'identifier les déclencheurs de PCSST dans les entreprises; 2) de décrire les conditions de pérennisation de la PCSST dans les entreprises.

Au départ de l'étude, la résidence à la CNESST a permis de faire les constats suivants : difficulté d'appropriation de la PCSST par les entreprises, substitution des milieux du travail par des inspecteurs qui tendent à agir par la contrainte, attentisme des entreprises et absence d'outil d'évaluation pour connaître l'état des lieux de la PCSST dans les entreprises. La revue de littérature a identifié différentes approches qui ont montré leurs limites par rapport à une gestion globale et systémique de la SST au point de souhaiter le développement d'une nouvelle démarche plus synergique. La littérature et le milieu du travail observé lors de la résidence ont souhaité voir une nouvelle démarche plus synergique de gestion de la SST.

Ce chapitre vise à donner suite à ces constats en énonçant dans un premier temps la contribution théorique de la thèse. Il traite dans un deuxième temps de la contribution managériale ; et, enfin, il dégage les limites de l'étude et des pistes de recherche.

5.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE

Les résultats de la thèse rejoignent la position des auteurs sur certains thèmes tout en se démarquant par ses spécificités. Cette thèse offre des contributions inédites : une identification des déclencheurs de la PCSST, une description des conditions de pérennisation de la PCSST, une mise en commun des cinq thèmes *a priori* dans une même étude, une connaissance des caractéristiques des déclencheurs de la PCSST et de sa pérennisation.

5.1.1 Identification des déclencheurs de la PCSST

Une identification plus précise, plus fine des déclencheurs de la PCSST a permis d'atteindre le premier objectif de l'étude. Cette identification des déclencheurs de la PCSST aide à connaître les motivations des entreprises à prendre en charge la SST. Les déclencheurs de la PCSST identifiés dans cette étude sont principalement les mesures incitatives et les interventions externes dissuasives.

Les mesures incitatives sont les incitatifs économiques et les incitatifs non économiques. Les incitatifs économiques sont les subventions et les primes allouées par les compagnies d'assurances publiques ou privées aux entreprises (Kankaanpää, 2010). Les résultats montrent que ces incitatifs ont eu des répercussions sur les entreprises. Les incitatifs économiques ont joué un rôle déclencheur de la PCSST à partir du moment où les dirigeants des entreprises, comme l'entreprise E2, ont reçu des primes (ristournes). Cela a renforcé leur compréhension de la rentabilité d'investir dans la prévention et de financer des activités de la SST. Habitué à la réparation des dommages causés par les ATMP, ces dirigeants ont compris la nécessité d'agir de manière proactive, ce qui leur a permis de continuer à recevoir des primes pour promouvoir la santé et la sécurité sur les lieux de travail. Les incitatifs économiques ont servi de déclencheur. Ces résultats montrent que le fonds de prévention (Nadeau, 2001), énoncé dans le modèle de départ, est un fonds d'utilisation et ne constitue pas un déclencheur de la PCSST. Ces résultats vont dans le sens des travaux sur les incitatifs économiques qui ont montré l'impact des mesures économiques (subventions, primes d'assurance) (Elser et Eeckelaelert, 2010; Kankaanpää, 2010; Nadeau, 2001; Tompa *et al.*, 2007) pour renforcer le respect des lois et règlements de SST (Elser et Eeckelaelert, 2010; Frick et Kempa, 2011), l'amélioration de la performance des entreprises en SST (Uegaki *et al.*, 2010), l'autonomie dans la gestion de la SST (Elser et Eeckelaelert, 2010) et l'investissement en SST (Elser *et al.*, 2010; Nadeau, 2001; Uegaki *et al.*, 2010). Cependant, les récompenses des jours sans accidents occasionnent

la compétitivité entre les employés et l'intimidation des victimes d'accident. Ce sont des sources de sous déclaration (Pérusse, 2005; Tompa *et al.*, 2007).

La PCSST a été déclenchée également par des incitatifs non économiques. Les résultats montrent que l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST, la participation aux grands prix SST, la connaissance des accidents graves ou répétitifs sont des déclencheurs de la PCSST. Des accidents répétitifs ou graves ont été rapportés comme des déclencheurs de la PCSST dans trois cas sur cinq. N'eût été ces accidents graves, soldés par un décès dans le cas E5 et leur répétition dans les cas E3 et E4, la PCSST ne serait pas déclenchée. L'apparition des accidents a poussé les dirigeants qui ont décidé d'agir au risque de ternir leur image ou réputation. Ces constats ont été observés dans d'autres travaux dans lesquels les auteurs relèvent que des accidents conduisent les entreprises à assumer leur responsabilité, soit pour préserver leur image ou leur réputation (Dobigny *et al.*, 2010; Gey et Courdeau, 2009; Mouton, 2006; Munar, 2010). Par exemple, Mouton (2006) explique que la connaissance d'un accident « met en doute la capacité de l'entreprise à maîtriser les risques que son activité génère. Les entreprises s'exposent de plus en plus à des réactions de mécontentement à la fois populaire et médiatique » (p. 21). L'apparition des accidents graves (décès), comme dans le cas E5 amène aussi les entreprises à vouloir respecter la Loi pour éviter la récidive (Cunningham et Johnston, 1999). En cela, l'adoption de la Loi C21 depuis 2004 portant amendement du Code criminel canadien oblige les entreprises ou leurs dirigeants à assumer leurs responsabilités. Ils peuvent être poursuivis pour des manquements ou des négligences causant des blessures graves ou décès.

Dans le cas E5, ce sont plutôt les interventions externes dissuasives qui ont déclenché la PCSST. C'est à la suite d'un accident mortel que les inspecteurs ont recommandé à l'entreprise de prendre des mesures consécutives aux conclusions de leur enquête. Les interventions externes dissuasives ont contraint l'entreprise à s'intéresser à la PCSST. Par ailleurs, lors de la sélection des cas, cette entreprise avait témoigné de l'existence d'un système de PCSST, mais l'analyse approfondie montre une carence de PCSST.

Elle n'a pas rempli les conditions de pérennisation la PCSST, car son élan de PCSST après l'accident de 2001 n'a pas été maintenu dans le temps. Ces résultats rejoignent ceux de Pires (2008) dans son étude de cas au Brésil lorsqu'il explique qu'en recourant « aux sanctions seulement, les inspecteurs ont temporairement réussi à ramener les entreprises dans le système formel, mais l'absence de toute forme d'aide technique ou juridique a empêché la recherche de solutions pérennes » (p. 238). Les interventions externes dissuasives peuvent déclencher la PCSST, mais la PCSST demeure un acte de volonté interne à l'entreprise, et principalement de ses dirigeants.

Par ailleurs, à la suite des résultats, les interventions externes dissuasives ont été séparées des interventions externes pédagogiques pour leur rôle de déclencheur. Les interventions externes pédagogiques ont eu plutôt un rôle de soutien et d'accompagnement à la PCSST. Dans certains cas, les entreprises (sauf E5) ont sollicité le soutien des interventions externes, comme celles des acteurs étatiques (inspecteurs) et non étatiques spécialisés (firmes-conseils) dans divers aspects de la SST. Les inspecteurs ont accompagné le processus de la pérennisation par l'assistance, l'information et des conseils. Les ASP ont contribué par la formation tandis que les firmes-conseils et la mutuelle de prévention, à travers la réalisation des audits, détectent les points à améliorer et font des recommandations à mettre en œuvre par les entreprises avant le prochain audit. Le suivi des intervenants externes dans l'application des recommandations permet de maintenir la PCSST dans le temps. Ces cas sont analogues aux situations où les interventions externes ont apporté des « solutions juridiques ou techniques » (Pires, 2008, p. 227). Cependant, « les inspecteurs qui se sont bornés à imposer des sanctions sans les accompagner d'une assistance technique et juridique (stratégie d'aide pédagogique) n'ont obtenu que des changements mineurs » (Pires, 2008, p. 237). C'est l'exemple du cinquième cas.

Les interventions externes dépendent finalement de l'attitude adoptée par les entreprises à leur égard. Dans les cas E1 et E2 où les conditions de pérennisation sont

présentes, les entreprises sont allées chercher des ressources pour résoudre leurs problématiques. Elles demandent les avis des inspecteurs qui les accompagnent dans leur processus; ils donnent des conseils et fournissent des idées pour pérenniser la PCSST (Grabe, 1991; Robens, 1972). Cette étude s'inscrit ainsi dans le débat sur les interventions des inspecteurs. La littérature mentionne qu'en raison de leur sous-effectif, les inspecteurs sont limités dans leurs activités (Desmarais, 2004, 2013; Pires, 2008; Robson *et al.*, 2007). Elle fait savoir également qu'ils interviennent de manière dissuasive ou pédagogique (Piore et Schrank, 2006, 2008; Pires, 2008). Cette thèse confirme, dans la majorité des cas (4/5) le rôle des inspecteurs qui peuvent agir comme des accompagnateurs pédagogiques. Ils interviennent dans certains cas pour conseiller, assister, informer, cela traduit leur rôle pédagogique.

Ces résultats ont permis d'atteindre le premier objectif de la thèse à savoir l'identification des déclencheurs de la PCSST. L'étude de ces déclencheurs a renseigné davantage sur le rôle des interventions externes permettant d'observer que la substitution des milieux du travail par des inspecteurs n'est pas automatique, d'autant plus qu'il y a des entreprises qui recourent aux interventions externes. Dans cette étude, les intervenants externes ont utilisé la contrainte dans un cas sur les cinq étudiés, cela confirme aussi l'attentisme des entreprises parfois réactives. Il a fallu des accidents graves ou répétitifs pour que les entreprises puissent déclencher la PCSST. Cela a été constaté dans trois cas sur les cinq étudiés. Les deux autres cas ont montré qu'il existe des entreprises qui ne sont pas réactives, ce qui pourrait expliquer leur différence en remplissant les conditions de pérennisation.

5.1.2 Description des conditions de pérennisation de la PCSST

La description des conditions de pérennisation clarifie la compréhension des dimensions de l'engagement des dirigeants, de la participation des employés, du dialogue social incluant les interventions externes de nature pédagogique. Des thèmes couramment utilisés en SST sans connaissance approfondie sur leurs contours ou

contenus. Cette section discute successivement d'un engagement des dirigeants fondé sur la démonstration du leadership en SST; d'une participation des employés axée sur la mobilisation et la responsabilisation; enfin, d'un dialogue social au sein de l'entreprise incluant les intervenants externes agissant de manière pédagogique.

- Un engagement des dirigeants fondé sur la démonstration du leadership en SST

Les dirigeants compétents en SST ont utilisé leurs expertises pour donner une nouvelle dynamique et impulser la SST sur le plan stratégique de l'entreprise. Les compétences en SST ont été utiles pour définir des stratégies adaptées, créer des structures efficaces et des outils nécessaires à la PCSST. L'engagement des dirigeants a renforcé l'efficacité et l'efficience des CSS dans les cas E1 et E2, a changé la perception des employés et des autres dirigeants sur la SST. La SST a été mise en valeur, elle a été érigée en un élément intégrateur des objectifs à toutes les fonctions de l'entreprise. Dans ces cas, la SST a été gérée de la même manière que les questions de coût, de productivité et de qualité. La pérennisation de la PCSST est un processus qui implique l'entreprise dans son intégralité. Les dirigeants doivent élever la SST au plus haut niveau et la définir comme un axe stratégique de l'entreprise. Cela nécessite de la part des dirigeants, de divers niveaux hiérarchiques, des compétences en SST, lesquels ont l'obligation de développer les compétences de leurs employés en SST, de financer la SST. La compétence des dirigeants en SST a fait toute la différence des entreprises qui ont réuni les conditions de pérennisation de la PCSST.

Une dimension essentielle de l'engagement des dirigeants révélée par cette étude est la démonstration du leadership en SST. Cette étude montre que les entreprises qui ont réuni les conditions de pérennisation ont particulièrement démontré un leadership en SST. Leurs dirigeants ont montré l'importance de prendre en charge la SST en prêchant par l'exemple, en partageant leur vision de la SST ou encore en créant un département global de SST pour éviter de gérer la SST en silos. L'engagement des dirigeants fondé

sur la démonstration du leadership en SST a permis aux deux premières entreprises d'être positionnées comme des entreprises génératrices. Leurs actions ont eu des impacts sur la participation des employés et le dialogue social. La relation avec les intervenants externes a été améliorée. Ils répondent aux sollicitations des entreprises. Au sein de l'entreprise, les dirigeants reconnaissent les actions de prévention de leurs employés, ils organisent des ateliers sur les accidents et des témoignages. Ce qui a mobilisé les employés en faveur de la PCSST.

Ces résultats vont dans le sens des travaux antérieurs (Agence européenne pour la SST, 2012; Berthelette et Planché, 1995 ; OIT, 2000) qui notent que la PCSST incombe aux responsables des entreprises, principalement les dirigeants et les cadres. Ainsi l'engagement des dirigeants n'est pas un thème nouveau. Des lois de différents États et conventions internationales ainsi que de nombreuses études scientifiques ont exigé ou montré son importance pour une prise en charge effective et efficace de la SST. Cette thèse a l'avantage de définir ses dimensions et l'angle de son apport pour la pérennisation de la PCSST. Souvent la littérature s'y réfère pour inviter la direction de l'entreprise à prévenir les risques professionnels ou à maintenir un lieu sain et sécuritaire. Elle énonce que la direction de l'entreprise doit définir les actions visibles ou soutenir la prévention (Pérusse *et al.*, 2012). « La direction est l'une des clés du succès. La mise en place d'une approche préventive n'est susceptible de produire des résultats que si elle est soutenue par la direction de l'entreprise » (Agence européenne pour la SST, 2012, p. 10). Peu importe la taille de l'entreprise, le caractère syndiqué ou non de ses employés, leurs secteurs d'activités ou la situation géographique, l'engagement des dirigeants rend possible la pérennisation de la PCSST dès lors qu'ils décident de démontrer leur leadership en SST, qu'ils l'intègrent dans la vision de l'entreprise. Cela a été mentionné par des auteurs comme Pérusse et ses collègues (2012) lorsqu'ils expliquent que la condition la plus importante est « l'engagement visible et actif de la direction. Les responsabilités de tous sont connues, chacun les assume et en est imputable » (Pérusse *et al.*, 2012, p. 411). L'engagement des dirigeants

dans la pérennisation de la PCSST va au-delà du cadre légal. Il suppose un sens aigu de responsabilité et du respect de l'humain dans les pratiques des affaires.

- Une participation des employés axée sur la mobilisation et la responsabilisation

La participation des employés à la pérennisation de la PCSST consiste à agir au-delà de l'utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, d'une part; et de l'acceptation et du respect des règles de SST dans l'exécution du travail, d'autre part. Elle se traduit par leur mobilisation à travers diverses activités et par une responsabilisation. L'émergence de ces deux nouvelles dimensions démontre l'importance de la participation des employés dans la PCSST par une entreprise.

Pour maintenir les employés mobilisés dans le processus de pérennisation de la PCSST, les entreprises E1 et E2 ont reconnu d'abord les actions de prévention déployées par les employés. Cette reconnaissance honore les employés pour leur leadership et leur participation à la PCSST. Elle prend la forme d'un congé de SST, la distinction de l'employé sécuritaire de l'année, comme cela a été rapporté dans le cas E2. Les employés ont été sensibles à ces marques de reconnaissance qui les galvanisent dans l'identification des risques et dans la recherche des solutions, individuelle ou en équipe. L'organisation des ateliers sur les accidents et les témoignages ont aidé cette mobilisation, ce sont des actions qui ont motivé les employés à s'approprier la PCSST. La mobilisation vise à développer leur autonomie afin d'adhérer aux activités de SST et de prendre librement des responsabilités au sein de l'entreprise.

La dimension responsabilisation des employés a émergé à partir du moment où des employés ont fait montre de leur sens de responsabilité en s'appropriant les activités de PCSST au sein des entreprises. Les employés ont démontré leur sens de responsabilité par diverses actions : réaliser des cliniques d'amélioration, établir des plans de travail, aménager des lieux de travail, inspecter des lieux de travail, observer

des comportements sécuritaires, aviser les collègues des risques. Les employés démontrent leur sens de responsabilité en réalisant des activités tout en assurant le suivi dans le temps. Les employés ne sont pas sous l'effet du contrôle ou de la conformité aux lois, ils ont été encouragés à travailler de manière autonome de façon à contribuer à la pérennisation par l'utilisation des outils mis à leur disposition.

La mobilisation des employés et leur responsabilisation témoignent du rôle important qu'ils ont à jouer dans le processus de la PCSST compte tenu de leur présence à tous les postes de l'entreprise. L'émergence de ces dimensions est liée à la considération réservée aux employés par les entreprises qui ont réuni les conditions de pérennisation. Ces entreprises ont misé sur l'autonomie des employés, laquelle a renforcé leur sens de responsabilité et la prise d'initiatives. Elles ont donné des moyens pour faciliter et entretenir leur mobilisation. L'autonomie renforce ainsi la PCSST dans la mesure où les employés se sentant valorisés participent librement en identifiant les situations auxquelles ils formulent des solutions. Leur participation n'est donc pas réduite à l'exécution des consignes de la direction de l'entreprise avec une visée centralisatrice (cas E5) de la gestion de la SST, cela entraîne un manque d'initiative des employés et le développement de leur sens de responsabilité aux enjeux de la PCSST. La participation des employés est une condition de la pérennisation de la PCSST au même titre que l'engagement des dirigeants.

Ces résultats s'inscrivent ainsi à la suite de ceux de Simard et Marchand (1997) qui ont distingué la participation indirecte et la participation directe des employés. Dans la participation indirecte, ce sont les représentants des employés qui interviennent dans différents mécanismes de PCSST comme cela a été constaté dans les cas étudiés sur le plan des CSS ou de RP. Les employés participent directement dès lors qu'ils prennent des initiatives sécuritaires. Il résulte de cette présente étude que la participation directe a eu plus d'impact, et s'est avérée plus importante dans la pérennisation de la PCSST. Les résultats de cette étude complètent les normes internationales et les travaux qui illustrent l'importance de la participation des employés (Gallagher *et al.*, 2001; OIT,

2011b). C'est le cas de la convention n° 155 sur la sécurité et la santé des travailleurs (1981) et des Principes directeurs de l'OIT sur les SGSST (ILO-OSH 2001) qui insistent sur la participation des employés.

- Un dialogue social au sein de l'entreprise incluant les intervenants externes

Le dialogue social au sein des entreprises a renforcé la PCSST. Par des consultations et des discussions régulières, directes ou indirectes, ou en présence des représentants gouvernementaux comme les inspecteurs (OIT, 2013), les dirigeants et les employés ont assuré la PCSST. « Les occasions de communication entre les dirigeants et les membres de leur équipe, à partir du moment où elles ne portent pas uniquement sur la passation de consignes ou ne se réduisent pas à un simple *reporting*, relèvent du dialogue social » (Landier, 2015, p. 119). Ainsi, les entreprises E1 et E2 ont maintenu le dialogue à différents niveaux. Cela a facilité une compréhension de la vision SST des entreprises, et son partage. Ces consultations et discussions se font lors des rencontres périodiques entre dirigeants et employés, ou par l'intermédiaire de leurs représentants durant les réunions des CSS. Cela permet aux acteurs de participer à la prise de décision de SST. Le dialogue social est une « prise en considération des contributions de l'ensemble des parties prenantes pour permettre d'établir un constat commun et d'améliorer le processus de décision ainsi que la résolution des conflits d'intérêts » (Charvet *et al.*, 2008, p. 3). La création des CSS assure le suivi et la gestion de la SST. Les membres définissent des tâches avec des échéanciers et assignées à des personnes nommément désignées pour l'exécution et le suivi. Ces personnes sont imputables des résultats devant leurs pairs et leur hiérarchie et employés.

Le constat de l'efficacité fondée sur une communication entre les dirigeants et les représentants des employés va dans le sens du type des comités paritaires de SST voulu par l'OIT (2011b). Pour que ces comités « soient efficaces, qu'ils puissent disposer d'une information et d'une formation adaptées, qu'un véritable dialogue social et des

mécanismes de communication soient établis et que les employés et leurs représentants soient associés à la mise en œuvre des mesures de SST » (OIT, 2011*b*, p. 10). Cela permet de trouver du consensus et de favoriser l'harmonie au sein de l'entreprise. Le dialogue social a permis « d'anticiper les tensions ou les réactions individuelles [...] en permettant l'expression des requêtes des uns et des autres dans toute leur diversité » (Landier, 2015, p. 119). Il rapproche les vues sur une base de respect mutuel entre les dirigeants et les employés directement ou indirectement à travers leurs représentants (Mathieu, 2007; OIT, 2011*b*; Plante et Cloutier, 2007). Un système de gestion de la SST «ne peut fonctionner correctement sans un véritable dialogue social, qui peut prendre forme au sein d'un comité paritaire de SST » (OIT, 2011*b*, p. 10). Parfois, ce comité fonctionne sans volonté de dialoguer. C'est l'exemple du cas E5 dans lequel la direction de l'entreprise impose ses décisions. Or, « Le dialogue social est considéré comme facteur [...] de participation démocratique » (Freyssinet, 2017, p. 1).

La tenue des rencontres périodiques élargies à l'ensemble des employés vise à les faire participer à la gestion des enjeux de la SST de l'entreprise. Le dialogue social entre les dirigeants et les employés renforce la collaboration, permet la consultation du syndicat (cas E2) et des négociations et actions conjointes visant la recherche de consensus. Les entreprises E1 et E2 ont sollicité les représentants gouvernementaux principalement les inspecteurs pour faciliter les échanges des informations lors de la négociation.

Ces résultats vont dans le sens de la littérature qui distingue le dialogue social bipartite et tripartite (OIT, 2013). Le premier se tient uniquement entre les dirigeants et les employés comme lors de la tenue des rencontres périodiques ou des réunions du CSS. Pour Landier (2015), des dirigeants « à l'écoute de leurs collaborateurs contribuent à susciter un climat de confiance qui conduit à un comportement positif » (p. 119). Le dialogue social est tripartite lorsqu'il inclut la présence des représentants gouvernementaux comme cela a été constaté dans le cas E1 et E2. Il constitue un atout à la bonne gestion de la SST (OIT, 2011*b*) et renforce la relation entre les représentants du gouvernement, les représentants des employés et les dirigeants de l'entreprise. Il y

a lieu de mentionner que les entreprises qui ont rempli les conditions de pérennisation sont celles qui dialoguent le plus avec leurs employés. Lorsque le dialogue social est permanent, il « s’institutionnalise aussi au sein des établissements pérennes » (Amossé, 2006, p. 2). Il est ancré dans les réalités de l’entreprise en raison de l’ancienneté et du dynamisme des représentants des employés (délégués du CSS, RP, coordonnateurs SST désignés parmi les employés, délégués syndicaux engagés en SST). La forte représentativité des employés comme facteur de dialogue social a été démontrée dans une étude réalisée en France. Parmi les entreprises observées « en 1998 et en 2004, la présence de représentants du personnel a progressé encore plus fortement » (*Ibid.*, p. 2). Pour ces entreprises, et contrairement à une partie de littérature (Landier, 2015), discuter avec les employés n’a jamais constitué du temps perdu.

Cette thèse a mis l’accent sur le dialogue social au sein de l’entreprise et constate qu’il constitue une condition de la pérennisation de la PCSST. L’accessibilité des employés aux dirigeants sans passer par leurs représentants a permis aux employés d’avoir de la rétroaction. Cela s’observe à travers les rencontres périodiques sur les objectifs de SST. Les dirigeants voient les employés comme des partenaires crédibles. Cela va dans le sens des travaux antérieurs. Par exemple, l’on retrouve dans la littérature que le dialogue social « favorise la construction de consensus ou de compromis au bénéfice de toutes les parties prenantes » (Freyssinet, 2017, p. 1). La thèse montre ainsi qu’il est aussi bénéfique de traiter du dialogue social au sein de l’entreprise. Cela a été bénéfique à la pérennisation de la PCSST. « La prévention consiste à gérer les risques. Et les risques sont gérés par des personnes qui travaillent ensemble » (Agence européenne pour la SST, 2012, p. 9). Or, le dialogue social est un thème traité généralement sur le plan national ou international et souvent mis en œuvre dans les relations entre les centrales syndicales ou le patronat d’une part, et le gouvernement d’autre part (Freyssinet, 2017; Mathieu, 2007; OIT, 2011a; OIT, 2011b).

Dans l'entreprise E5, le dialogue social n'est pas effectif. La condition de dialogue social n'a pas été remplie à cause de l'imposition des décisions par la direction. Le CSS est présent, mais il ne fonctionne pas dans l'esprit du dialogue social, les activités «se limitent parfois à des séances d'information» (Amossé, 2006, p. 4). De plus, ce mécanisme s'apparente dans ce cas à une «caution ou appendice de la gestion bureaucratique, centralisée et autoritaire de la santé-sécurité au travail» (Simard et Marchand, 1995, p. 581). Tandis que dans les cas qui ont montré la pérennisation de la PCSST, les CSS ont enclenché une restructuration de l'organisation grâce à la décentralisation des activités de SST (Simard et Marchand, 1995).

En somme, les résultats de la thèse confirmés par la littérature scientifique suggèrent que la pérennisation de la PCSST est conditionnée à l'engagement des dirigeants, à la participation des employés et au dialogue social au sein des entreprises.

Cette thèse offre aussi une compréhension des conditions de pérennisation de la PCSST. Cette étude est l'une des rares à décrire de manière approfondie les dimensions de l'engagement des dirigeants, de la participation des employés, du dialogue social. Les dimensions de l'engagement des dirigeants sont connues. Ce qui clarifie les éléments à aborder lorsqu'il sera question de cette condition. Ces dimensions sont: établissement et mise en œuvre d'une politique de SST, investissement en ressources, responsabilisation des niveaux hiérarchiques, intégration de la SST dans les pratiques d'affaires, suivi régulier des actions de prévention et d'amélioration continue, démonstration du leadership en SST. La participation des employés comprend quatre dimensions : utilisation des outils d'analyse du risque et de résolution des problèmes, acceptation et respect des règles de SST dans l'exécution du travail, mobilisation des employés, responsabilisation des employés. Le dialogue social reste caractérisé par des consultations et discussions, la négociation et des actions conjointes. Toutes ces dimensions comportent des codes précis (cf. tableau 20 présentant le *Template* final).

5.1.3 Mise en commun de cinq thèmes *a priori* dans une étude de cas

Une autre contribution théorique inédite de cette étude est la mise en commun des cinq thèmes dans une même étude pour comprendre la pérennisation de la PCSST. Cette mise en commun des cinq thèmes apporte une nouveauté, car la littérature consultée pour développer le contexte théorique de la thèse n'a révélé aucune étude. Les travaux antérieurs ne mentionnent pas l'engagement des dirigeants, la participation des employés, le dialogue social, d'une part comme des conditions de pérennisation de la PCSST, et d'autre part, les mesures incitatives (économiques et non économiques) et des interventions externes dissuasives, comme des déclencheurs de la PCSST, dans une même étude. Chacun de ces thèmes a déjà été abordé dans la littérature. C'est l'exemple de l'engagement des dirigeants et de la participation des employés, ils sont évoqués pour prendre en charge la SST (Desmarais, 2004, 2013; Berthelette et Planché, 1995; Simard *et al.*, 1986; Simard et Marchand, 1995; Pérusse *et al.*, 2012). Cette thèse a la spécificité d'intégrer pour la première fois ces thèmes dans une étude afin de proposer une stratégie de pérennisation de la PCSST (cf. 5.2.1).

La thèse contribue ainsi à l'avancement des connaissances sur la pérennisation, cette fois-ci du point de vue de la PCSST. Elle utilise le concept de la pérennisation en SST alors qu'il est souvent utilisé dans le domaine du développement, pour évoquer la viabilité des projets ou des programmes (Pluye *et al.*, 2006). Cette recherche semble être l'une des rares à se prononcer sur les déclencheurs et les conditions de pérennisation de la PCSST.

5.2 CONTRIBUTION MANAGÉRIALE

Cette section expose la contribution de la thèse à la résolution de la problématique managériale. En rappel, la littérature consultée et les milieux du travail observés lors de la résidence à la CNESST ont souhaité voir une nouvelle démarche plus synergique de gestion de la SST. La richesse des résultats de la thèse amène à proposer deux outils

pour intéresser les milieux de travail à la pérennisation de la PCSST. La proposition de la stratégie de pérennisation de la PCSST est une réponse à l'absence d'outil d'évaluation, les milieux du travail ont déploré l'absence d'un modèle pour évaluer l'état des lieux de la PCSST dans les entreprises. Elle répond aussi au souhait de la littérature de « trouver de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques, de nouvelles méthodes d'intervention, des améliorations de nos SGSST » (Pérusse *et al.*, 2012). La deuxième contribution managériale est une série de recommandations destinées aux entreprises. Ces deux contributions additionnelles de l'étude sont développées dans les sections suivantes. La première section présente la stratégie de pérennisation et la seconde expose les recommandations.

5.2.1 Stratégie de pérennisation de la PCSST

Les cinq thèmes du cadre conceptuel sont confirmés par les résultats de cette thèse. Ces résultats révèlent une interaction entre ces thèmes, qui sont en fait, d'une part des déclencheurs de la PCSST, et d'autre part, des conditions de pérennisation de la PCSST. Leur interaction permet de proposer une stratégie de pérennisation de la PCSST. Les résultats de la thèse suggèrent que la pérennisation de la PCSST est un processus fondé sur une dynamique interne de l'entreprise. C'est d'abord une gestion durable de la PCSST par l'entreprise. C'est pourquoi cette stratégie pourrait être utilisée par les entreprises pour analyser leurs forces et points à améliorer en matière de la PCSST afin d'adopter des plans d'action dans le but de pérenniser la PCSST.

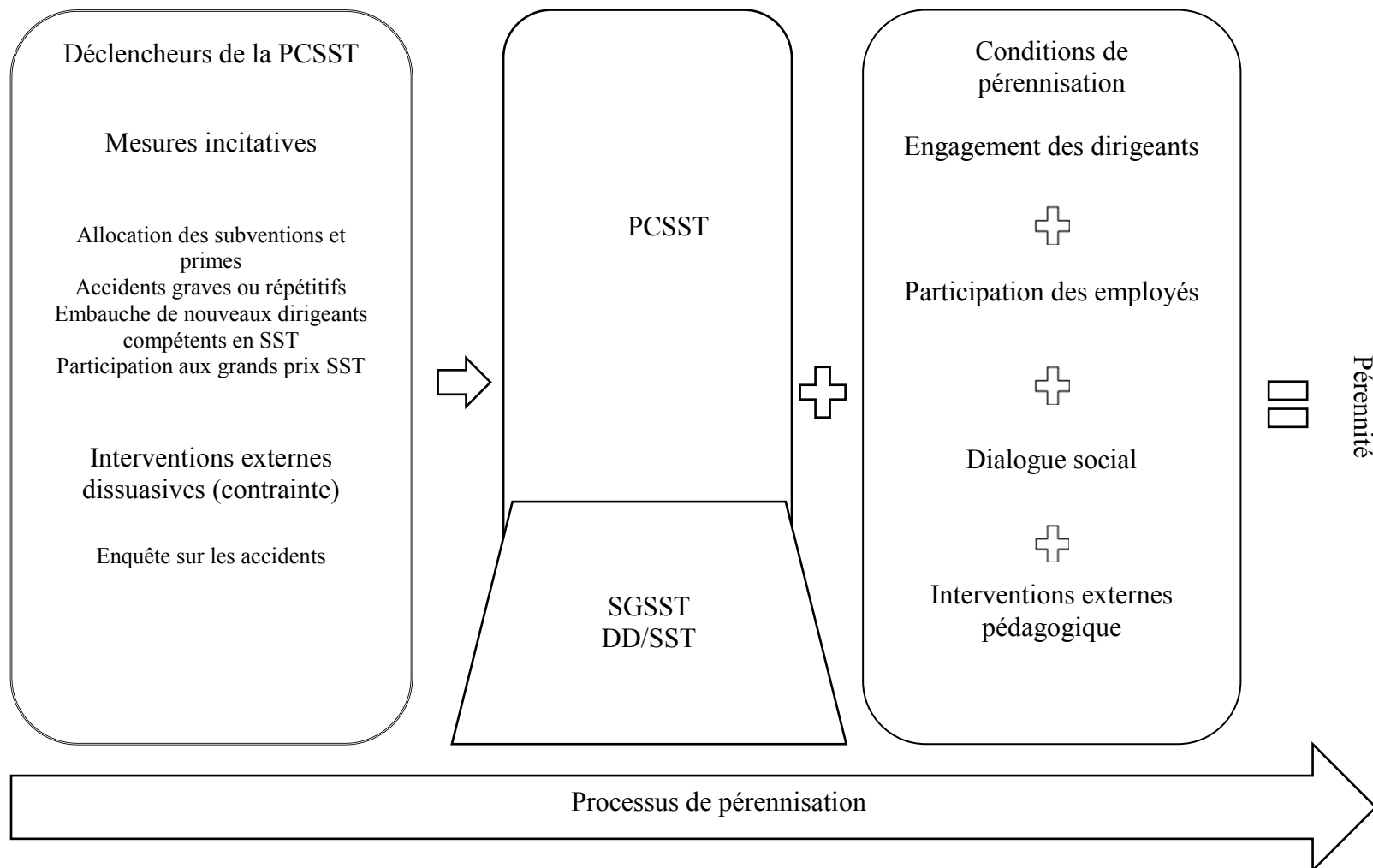
Au départ, la PCSST peut être déclenchée par des mesures incitatives et des interventions externes dissuasives. Les mesures incitatives sont la participation aux grands prix de SST, l'allocation des subventions et primes, l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST, la connaissance des accidents graves ou répétitifs. Les interventions externes dissuasives sont la contrainte effectuée par les inspecteurs, qui par leurs recommandations, obligent une entreprise à s'intéresser à la PCSST.

Une fois le processus déclenché, la PCSST peut durer si les dirigeants sont engagés, si les employés participent, et s'il y a un dialogue social tripartite (c'est-à-dire avec des interventions externes pédagogiques, des employés et des dirigeants). L'entreprise devrait recourir au soutien et à l'accompagnement des intervenants externes, cette fois-ci de nature pédagogique. Cette démarche interne incombe primordialement aux dirigeants et aux employés engagés dans un processus de dialogue social. La PCSST est un système de gestion de la SST propre à l'entreprise, qui mesure sa progression pour tendre vers la maturité. Cette progression peut être suivie dans une approche de gestion du DD (DD/SST).

L'étude montre ainsi qu'il faudrait réunir les trois conditions pour pérenniser la PCSST. La figure 9 ci-dessous présente cette stratégie de pérennisation de la PCSST. Les dirigeants s'engagent à encourager la participation des employés, par leur mobilisation puis en les responsabilisant par la suite. Les employés qui participent à la PCSST susciteraient des initiatives ou des interrogations qui vont favoriser des discussions ou des consultations avec les dirigeants ouvrant ainsi la voie au dialogue social. Tous ces acteurs agissent ensemble pour favoriser la pérennisation, qui est un processus de maintien de la PCSST dans le temps, représentée par la flèche. La flèche indique que c'est un processus qui doit évoluer dans le temps, pour parvenir à la pérennité qui est un état à atteindre.

En définitive, la pérennisation de la PCSST est un processus qui exige un engagement des dirigeants et une participation des employés, lesquels agissent dans le cadre d'un dialogue social au sein de l'entreprise avec la présence des intervenants externes qui agissent de manière pédagogique. Elle vise une appropriation de la gestion de la SST mise en œuvre par l'entreprise tant par les dirigeants que par les employés, qui continuent de dialoguer pour faire évoluer le processus, dans le temps.

Figure 9
Stratégie de pérennisation de la PCSST



5.2.2 Recommandations aux entreprises

Les résultats permettent de faire des recommandations à l'intention des entreprises qui envisagent de déclencher ou de pérenniser la PCSST. Les entreprises devraient suivre les étapes suivantes, avec la possibilité de revenir sur certaines étapes pour les améliorer. Idéalement, les entreprises devraient :

1. Développer le leadership en SST des dirigeants et des employés en assurant le développement continu de leurs compétences en SST pour faire évoluer la PCSST;
2. Investir des ressources financières et humaines compétentes en SST;
3. Disposer de dirigeants compétents en SST à divers niveaux hiérarchiques qui démontrent leur engagement en SST par des actions visibles;
4. Définir une vision claire et précise de la SST dans l'entreprise;
5. Responsabiliser les employés comme des partenaires crédibles en leur donnant des outils afin de susciter leur implication dans les activités de SST;
6. Mettre en place des mesures incitatives qui visent la reconnaissance de l'implication des employés et valorisent leurs actions préventives dans la PCSST par l'entreprise;
7. Faire de la SST un axe stratégique de l'entreprise en faisant une démarche de planification stratégique en SST (analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités) et l'intégrer dans le plan stratégique global de l'entreprise;
8. Décentraliser les activités de SST pour permettre aux employés et aux dirigeants de s'impliquer et d'exprimer librement leurs attentes et besoins à travers la création d'un ou des comités et sous-comités de SST;
9. Promouvoir le dialogue social au sein de l'entreprise en établissant des rencontres périodiques entre employés et dirigeants sur les objectifs de SST et des échanges d'informations avec les intervenants externes.
10. Solliciter les interventions externes (ASP, firmes-conseils, inspecteurs et mutuelle de prévention) pour améliorer la PCSST par des audits, conseils, formations et informations.

5.3 LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE

Cette section présente, dans un premier temps, les limites de cette étude. Elle expose dans un second temps quelques pistes de recherches.

5.4.1 Limites de l'étude

Cette étude s'est articulée autour des cinq thèmes *a priori*, ce qui constitue en soi une limite conceptuelle dans la mesure où il est possible que d'autres thèmes ou travaux puissent exister et favoriser davantage la compréhension ou la conceptualisation de la pérennisation de la PCSST. La thèse a porté sur un sujet très complexe, la gestion de la SST. C'est possible que toute la portée des interventions en la matière ne soit pas cernée ou couverte par les concepts retenus. C'est le cas des incitatifs qui ont été limités aux aspects économiques avant que le terrain ne révèle l'importance des incitatifs non économiques dans le déclenchement de la PCSST.

L'étude s'est limitée à l'identification des déclencheurs de la PCSST et à la description des conditions de pérennisation de la PCSST dans les cinq entreprises étudiées. Cela n'a pas permis de mesurer la pérennisation de la PCSST dans les entreprises sur une base longitudinale bien que cette étude se soit faite de manière rétrospective en rapportant les actions passées (Pluye, 2006). Les entreprises ont été recrutées sur l'existence d'un système de PCSST, mais les résultats finaux montrent que cette prise en charge n'a pas été effective dans certaines entreprises (Ex. E5). L'analyse intra-cas pose ainsi des limites en raison de la variation de la quantité d'information obtenue dans les différents cas. Cela induit à privilégier les résultats de l'analyse inter-cas qui présentent une plus grande portée pour la transférabilité.

Les entreprises n'ont pas toutes fourni le même nombre de participants aux entrevues et les mêmes documents, bien qu'elles aient reçu une liste identique des documents à

recueillir. Le petit nombre des participants fait qu'il importe de prendre les conclusions du cinquième cas avec beaucoup de prudence.

Sur le plan méthodologique, l'utilisation de la banque de données des entreprises finalistes des grands prix SST comme porte d'entrée pourrait constituer un biais de sélection ou de représentativité. C'est possible que des entreprises avec de bonnes initiatives de PCSST existent et soient exclues, du fait de leur non-participation aux grands prix SST. Ce choix a exclu aussi de l'étude des entreprises qui ne s'intéressent pas à la PCSST. Pourtant on a retrouvé des entreprises qui ont participé plusieurs fois aux grands prix SST chez qui la PCSST n'est pas assumée (E5). C'est possible également que certains aspects de la PCSST soient limités, puisque le choix final s'est fait par la méthode de quota. Les entreprises visées devaient être sélectionnées selon la zone géographique, la taille, la participation aux grands prix SST, l'appartenance ou non à un syndicat. Parmi les GE, certaines n'ont pas rappelé ou n'ont pas jugé nécessaire de participer à cette recherche. Finalement, parmi les cinq entreprises étudiées, il y a plus de GE que des PME, soit quatre contre une. Les PME ont massivement répondu au questionnaire avant d'annuler leur participation à la phase de l'étude approfondie, pour des raisons d'indisponibilité et de surcharge de travaux internes. Les conditions de cette unique PME de l'étude ne sont pas représentatives de la réalité des PME en général compte tenu de son affiliation à une GE.

Les contraintes de coût ont réduit la zone de sélection des entreprises à trois régions. Il peut y avoir des biais qui ont échappé à l'attention du doctorant. Réaliser des études de cas reste toujours critique compte tenu des choix, parfois difficiles à faire pour sélectionner les cas et les participants, malgré les précautions qui ont été prises.

5.4.2 Pistes de recherche

L'étude de la pérennisation de la PCSST a révélé quelques pistes à développer pour les travaux futurs. Ces pistes concernent des questions soulevées durant l'étude, mais qui n'ont pas été documentées en profondeur parce qu'elles ne constituent pas l'objet principal de la recherche. Ainsi, des travaux pourraient porter sur les sujets suivants :

1. Développer un outil d'autodiagnostic à partir du *Template* final pour servir de grille à l'évaluation de la pérennisation de la PCSST.
2. Étudier le rôle de l'État dans la pérennisation de la PCSST pour voir comment il peut contribuer, par l'entremise de ses inspecteurs, à la pérennisation de la PCSST au-delà du cadre purement réglementaire.
3. Étudier la façon dont les dirigeants exercent leur leadership en SST. Comment les convaincre d'ouvrir la porte à l'implication des employés?
4. Une étude pourrait porter sur la PCSST des entreprises selon leurs tailles en raison de leurs spécificités.
5. Évaluer la pérennisation de la PCSST dans une entreprise pour faire la démonstration de l'effectivité des conditions décrites. Il s'agit de suivre une entreprise qui mettrait en œuvre la stratégie de pérennisation, pour voir son application et tirer des conclusions à des fins d'amélioration. Il s'agit de tester la stratégie de pérennisation en accompagnant une entreprise qui se lance dans cette direction pour en suivre l'évolution dans le temps.

5.4 SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION

Le chapitre de discussion a répondu aux constats de départ de l'étude et a permis d'atteindre les objectifs de l'étude. Il a exposé les contributions théoriques, managériales et méthodiques de l'étude. Des limites et des pistes de recherche ont été identifiées.

Il résulte de cette discussion que les résultats de l'étude s'inscrivent à la suite des travaux antérieurs. Ces résultats ont confirmé des éléments qui existent dans la

littérature scientifique notamment l'engagement des dirigeants, la participation des employés et le dialogue social. Néanmoins, cette thèse va au-delà de cette confirmation pour définir les dimensions des conditions de pérennisation de la PCSST. Certaines dimensions comme la démonstration du leadership en SST, la mobilisation des employés et la responsabilisation des employés, les incitatifs non économiques comme l'embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST, la mise en commun des déclencheurs et des conditions de pérennisation de la PCSST sont des principaux apports de cette thèse.

La proposition d'une stratégie de pérennisation de la PCSST est une réponse directe à la résolution de la problématique managériale posée au départ de cette thèse ainsi que les recommandations destinées aux entreprises. Ces outils constituent des réponses aux préoccupations des milieux du travail qui s'interrogent sur la manière de pérenniser la PCSST.

En définitive, la pérennisation de la PCSST est le processus de prise d'initiatives et d'actions durables par les dirigeants et les employés pour favoriser l'internalisation de la gestion de la SST au sein de l'entreprise et sa stabilité dans le temps.

CONCLUSION

Au départ de l'étude, il a été question d'identifier les déclencheurs de la PCSST et de décrire les conditions de pérennisation de la SST. Les résultats présentent différentes contributions répondant aux questions de recherche.

La première contribution théorique est l'identification des déclencheurs de la PCSST. Premièrement, il y a les mesures incitatives qui sont des incitatifs économiques (allocation des subventions et primes) et les incitatifs non économiques (embauche de nouveaux dirigeants compétents en SST, participation aux grands prix SST, connaissance des accidents graves ou répétitifs). Deuxièmement, les interventions externes dissuasives sont aussi des déclencheurs de la PCSST.

La deuxième contribution théorique est la description des conditions de pérennisation de la PCSST. Ces conditions sont l'engagement des dirigeants fondé sur la démonstration du leadership en SST; la participation des employés axée sur la mobilisation et la responsabilisation; le dialogue social au sein de l'entreprise incluant les intervenants externes agissant de manière pédagogique.

La troisième contribution théorique est la mise en commun des cinq thèmes retenus par cette étude comme des déclencheurs de la PCSST et des conditions de pérennisation.

Sur le plan managérial, l'interaction entre les déclencheurs de la PCSST et les conditions de pérennisation de la PCSST a permis de proposer une stratégie de pérennisation de la PCSST destinée aux entreprises. Cela constitue en même temps une réponse directe à la résolution de la problématique managériale et au constat de la littérature qui souhaite voir émerger une nouvelle démarche. Cette stratégie de pérennisation de la PCSST vise à orienter les pratiques des entreprises et des agences gouvernementales responsables de la SST.

La seconde contribution managériale est une série des recommandations destinées aux entreprises qui envisagent de pérenniser la PCSST.

Cette étude a mis à jour les connaissances sur la PCSST. Les dimensions et les actions (cf. *Template* final) de pérennisation de la PCSST sont connues et définies. La thèse est une première étude essentielle qui met en lumière les différentes approches de la PCSST. La recherche des théories spécifiques à la PCSST au début de la thèse s'est révélée infructueuse. L'absence d'un modèle intégrateur de différents aspects de la SST a été également constatée. Cette recherche a dès lors identifié différents travaux sur la SST pour les organiser en des approches (juridique, économique et SGSST) et de s'imprégner de leurs spécificités à travers les discussions scientifiques pour établir le cadre conceptuel. Les études antérieures ont évolué en silos dans des domaines de recherche spécifiques. L'approche juridique se présente comme l'apanage de ceux qui pensent ne prévenir les risques en milieu du travail que par la seule application des lois et règlements. L'approche économique se fonde sur les théories économiques pour promouvoir des lieux de travail sains et sécuritaires. Les SGSST, bien qu'ils portent en eux l'idée de système, ne prennent pas en compte toute la complexité de la SST. L'approche de gestion de DD a été abordée plus comme une démarche de classification des entreprises selon différents niveaux de PCSST. Cette thèse montre que la pérennisation de la PCSST passe par une intégration de différentes approches en s'appuyant sur leurs conditions nécessaires à sa mise en œuvre par les entreprises.

La pérennisation de la PCSST ne peut réussir que dans le cadre d'un partenariat dirigeants-employés-intervenants externes et non d'une imposition des actions des intervenants externes aux dirigeants, et des dirigeants aux employés. Elle appelle à une synergie tant des intervenants internes qu'externes pour mener des actions, d'où la proposition d'une stratégie de pérennisation. Elle a permis d'avoir une meilleure compréhension des conditions de pérennisation de la PCSST dans le but de favoriser une diminution des risques sur le lieu de travail. La PCSST commence dès lors qu'une

entreprise n'est plus dans une vision purement de conformité aux lois et règlements de SST pour construire sa propre démarche de SST.

L'étude de cas multiples a été utile pour parvenir à ces résultats. Elle a permis d'analyser les questions de recherche dans des contextes différents pour observer des similarités et des différences sur le plan des déclencheurs et des conditions de pérennisation de la PCSST. Elle a enrichi la compréhension du phénomène de la pérennisation de la PCSST sous différentes représentations de la réalité des entreprises. L'idée de profondeur découle du choix de traiter les aspects de la SST tels que perçus à la suite d'un questionnaire web. La sélection des cinq cas a été longue, mais utile pour comprendre l'objet d'étude. La flexibilité de la technique d'analyse utilisée a favorisé le regroupement des données et leur compréhension.

Les résultats de cette thèse sont transférables dans des contextes différents dans la mesure où les conditions de pérennisation qui en résultent sont validées par la littérature scientifique et confirmées par les données empiriques. Cela peut se faire en prenant en compte les spécificités des entreprises qui souhaitent s'inscrire dans un processus de pérennisation de la PCSST. Cette thèse a suivi un processus rigoureux d'échantillonnage pour pouvoir identifier des cas appropriés et susceptibles de répondre aux questions de recherche. Par conséquent, le transfert des résultats est envisageable, quoique les conclusions de l'étude des cas s'appliquent à un phénomène ou un processus bien précis (Eisenhardt, 1989).

Les résultats suggèrent au monde des affaires une stratégie de pérennisation de la PCSST afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des interventions externes et de développer l'internalisation de la gestion de la SST par les entreprises. Le *Template* final peut servir de grille de questionnement et d'accompagnement des entreprises dans un processus pérenne de prise en charge. La thèse montre comment se traduisent concrètement l'engagement constant des dirigeants et les actions déployées pour mobiliser et responsabiliser les employés à agir en faveur de la PCSST. Elle met en

lumière l'importance du dialogue social au sein de l'entreprise incluant les inspecteurs, ainsi que la sollicitation des interventions externes de nature pédagogique ou mixte pour appuyer la pérennisation.

En somme, la thèse suggère que la pérennisation de la PCSST passe inéluctablement par des dirigeants qui démontrent leur leadership en SST et qui agissent en partenariat avec leurs employés. Elle demeure liée à la volonté des hauts dirigeants qui mobilisent les ressources tant humaines, financières qu'informationnelles. Seuls des dirigeants déterminés et investis dans la gestion de la SST, ouverts au dialogue social et aux interventions externes pédagogiques peuvent pérenniser la PCSST. Ils prennent des initiatives et des actions pour agir au-delà des exigences légales de SST. La pérennisation de la PCSST est une dynamique qui implique par voie de conséquence des dirigeants et des employés qui agissent en partenariat pour préserver leur SST à l'aide d'expertise externe et des mesures incitatives propices à la PCSST. La volonté de prendre en charge la SST par certaines entreprises existe. Sa pérennisation est possible. La stratégie proposée pourra aider les entreprises à s'inscrire dans le processus de la pérennisation de la PCSST.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2015). Perspectives sur le travail de demain : la robotique, Bilbao, EU-OSHA
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2012). Rôle dirigeant de l'encadrement dans la sécurité et la santé au travail, Bilbao, EU-OSHA
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (2010). Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents, Bilbao, EU-OSHA
- Amossé, T. (2006). Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés. *Dares*, 39 (1), 1-8.
- Ango, J. et Milano, P. (2007). Comment lier concepts et données ? In Thietart R.- A. (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 173 - 191). Paris : Dunod.
- Askenazy, P. (2006). La santé et la sécurité dans les entreprises américaines. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163, 72-89.
- Ayotte, G. et Lamotte, D. (1983). Le ministère de l'Éducation à la veille de l'adoption de la loi 40. Document interne du ministère de l'Éducation du Québec.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). Les qualités essentielles du chercheur qualitatif. *Recherches qualitatives*, hors - série, 12, 1-8.
- Baril-Gingras, G., Vézina, M. et Lippel, K. (2013b). Bilan relatif aux dispositions de la LSST : Vers une application intégrale ? *Relations industrielles* 684, 682-708.
- Baril-Gingras, G., Montreuil, S., Fournier, P.-S., Laflamme, A.-M., Lamonde, F., Bourbonnais, R., Malenfant, R., Messing, K., Trudel, L., Dionne, C., Laroche, E., Bellemare, M. et Brisson, C. (2013a). *Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les lieux de travail, la redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi*. In Montreuil, S., Fournier, P.- S. et Baril-Gingras, G. (dir.). *L'intervention en santé et en sécurité du travail : Pour agir en prévention dans les milieux de travail* (p. 397 - 487). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Baril-Gingras, G., Montreuil, S., Fournier, P.-S., Laflamme, A.-M., Lamonde, F., Bourbonnais, R., Malenfant, R., Messing, K., Trudel, L., Dionne, C., Laroche, E., Bellemare, M. et Brisson, C. (2010). *Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les lieux de travail, la redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi*. Mémoire présenté au Groupe de travail de la CSST sur la révision de la LSST, Québec.

- Barthélemy, B. et Courrèges, P. (2004). *Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale*. Paris: Éditions d'organisation.
- Baumecker, I. et Faria, M. P. (2006). Private and State Interventions in Safety and Health at work. *OSH and Development*, 8, 9-21.
- Beaud, J.-P (2010). L'échantillonnage. In Gauthier, B. (dir), *Recherche sociale* (p. 251 -283). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bernier, J., Vallée, G. et Jobin, C. (2003). Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnel (Rapport final). Québec, ministère du Travail.
- Berthelette, D. (2002). Les déterminants de l'implantation et des résultats des programmes de santé et sécurité du travail. In Harrisson, D. et C. Legendre (dir), *Santé, sécurité et transformation du travail : Réflexions et recherches sur le risque professionnel* (p. 107 -128). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Berthelette, D., Bilodeau, H. et Leduc, N. (2008). Pour améliorer la recherche évaluative en santé au travail. *Santé publique* 20, 171-179.
- Berthelette, D. et Planché, F. (1995). *Évaluation de programmes de sécurité du travail dans des petites et moyennes entreprises*. (Rapport R-107), Montréal, IRSST.
- Bianchini, A., Donini, F., Pellegrini, M. et Saccani, C. (2017). An innovative methodology for measuring the effective implementation of an Occupational Health and Safety Management System in the European Union. *Safety Science*, 92, 26-33.
- Bilodeau, A., Filion, G., Labrie, L., Bouteiller, D. et Perreault, M. (2005). La pérennisation des programmes de promotion de la santé en entreprise est-elle possible ? *Revue canadienne de santé publique*, 114-120.
- Blatman, M. (2011). L'obligation de sécurité. *Droit social*, 7(8), 743-757.
- Braithwaite, J. (2006). Responsive Regulation and Developing Economies. *World Development*, 34(5), 884-898.
- Brooks, J. McCluskey, S., Turley, E. et King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12, 202-222.

- Bureau international du travail (2002). Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail ILO-OSH 2001. Genève : Bureau international du Travail.
- Cadieux, J. et Roy, M. (2012). Le développement d'une grille d'autoévaluation, le cas de la norme BNQ 21000. *In* J. Cadieux et M. Dion (dir.), *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (p. 34-51). Montréal : Fides.
- Camiré, V. (2010). Groupe de travail chargé de faire des recommandations sur le régime québécois de santé et de sécurité travail (Rapport du président du groupe de travail). Québec, CSST.
- Champagne, F., Brousselle, A., Hartz, Z., Contandriopoulos, A.-P et Denis, J-L. (2011c). Modéliser les interventions. *In* Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P. et Hartz, Z. (dir.), *L'analyse de l'implantation* (p.237 -273). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Champagne, F., Brousselle, A., Hartz, Z. et Contandriopoulos, A.-P. (2011b). Modéliser les interventions. *In* Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P. et Hartz, Z. (dir.), *L'évaluation : concepts et méthodes* (p.71 -84). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., Brousselle, A., Hartz, Z. et Denis, J-L. (2011a). L'évaluation dans le domaine de la santé : concepts et méthodes. *In* Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P. et Hartz, Z. (dir.), *L'évaluation : concepts et méthodes* (p.49-70). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Champoux, D. et Brun, J.-P. (2008). Représentations et prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises manufacturières : pistes pour l'intervention et la recherche. *In* Brun, J.-P. et Fournier, P.-S (dir.), *La santé et la sécurité du travail : problématiques en émergence et stratégies d'intervention* (p.101-127). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Champoux, D. et Brun, J.-P. (2003). Occupational Health and Safety Management in Small Size Enterprises: An Overview of the Situation and Avenues for Intervention and Research. *Safety Science*, 41, 301-318.
- Champoux, D. et Brun, J.-P. (1999). Prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises des secteurs de l'habillement et de la fabrication de produits en métal. (Rapport R-226). Montréal, IRSST.
- Charvet, A., Desbois, C., et Sasso, M.-O. (2008). Informer, consulter, se concerter... négocier. *Aravis* (5), 1-24. www.aravis.aract.fr.

- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (2017a). Planification pluriannuelle en prévention-inspection 2017-2019. Québec : CNESST
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (2017b). *Rapport annuel de gestion*. Québec : CCNESST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2016). *Rapport annuel de gestion*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (s.d.). *Grands Prix santé et sécurité du travail*. Saisie le 16 avril 2014, de <http://www.csst.qc.ca/asp/innovation/concours.html>
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2013b). *Le cadre d'intervention en prévention-inspection, guide d'application*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2013a). *Rapport annuel de gestion*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail. (2012b). *Mémoire de présentation*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2012a). *Rapport annuel de gestion*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2011). *La modernisation du régime de santé et sécurité du travail*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail. (2010b). Plan stratégique 2010-2014. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail. (2010a). *Rapport annuel de gestion*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail. (2005). *Le plan d'action sécurité des machines*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2001). *Le plan d'action jeunesse*. Québec : CSST.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail. (1997). *Le plan d'action construction*. Québec : CSST.

- Comité patronal consultatif (2010). Mémoire du comité patronal consultatif soumis au groupe de travail présidé par monsieur Viateur Camiré, chargé de faire des recommandations au conseil d'administration de la CSST sur le régime québécois de santé et de sécurité du travail
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : la préparer, la structurer, la définir*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cossette, P. (2010). *Publier dans une revue savante : les dix règles du chercheur convaincant*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Coutrot, T. (2009). Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France. *Travail et Emploi*, 117, 25-38.
- Crabtree, B.F. et Miller, W.L. (1992). *Doing Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Creswell, J.-W. (2014). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- Daniellou, F. Simard, M. et Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art. *Les cahiers de la sécurité industrielle. (FonCSI)*. 2010 (02). Disponible à l'URL <http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/>
- Daniels, J. D. et Cannice, M. V (2005). Interview Studies in International Business Research, *In* R. Marschan-Piekkari. *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (p. 185-206). Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub.
- Debout F., Faure, S., Flipo, F., Gernet, I., Le Lay, S., Lusson, J. et Vincent, J. (2009). La santé à l'épreuve du travail. *Mouvements*, 58(2), 7-12.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Desmarais, L. (2004). Évaluation de l'implantation des comités de santé et de sécurité du travail : une étude des cas multiples réalisés dans les petites et moyennes entreprises au Québec. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, École des Sciences de la Gestion, Montréal.

- Desmarais, L. (2013). Évaluation de l'implantation des comités de santé et sécurité : une étude réalisée dans les PME au Québec. Presse académique française.
- Desmarais, L., Pérusse, M. et Ndjoulou, F. (2012). Des accidents du travail aux maladies professionnelles : De nouveaux défis, *Revue Effectif-Ordre des conseillers en ressources humaines* 15(4), 14-19.
- Desmarais, L., Berthelette, D. et Planché, F. (1996). Les déterminants de l'efficacité des comités de santé et de sécurité du travail dans les petites et moyennes entreprises au Québec. In M, Bédard. et G. Simard. (dir.) À l'aube du 21^e siècle : des enjeux pour les sciences de la gestion (p. 37-58). Montréal : Éditions Guérin universitaire.
- Dobigny, V., Bianchi, P., Rio, S., Bohy, M (2010). « Dossier : systèmes de management ». Face au risque, 466, 9-23.
- Drais, E., Favaro, M. et Aubertin, G. (2008). Les systèmes de management de la santé-sécurité : caractéristiques et conditions de mise en œuvre. Notes scientifiques et techniques de l'INRS, NS275
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. In Thietart R.- A. (dir.). Méthodes de recherche en management. (p. 263 -293). Paris : Dunod.
- Dumez, H. (2013). Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive. Paris: Vuibert.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., et Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change, *Academy of Management Journal*, 44, 716-736.
- Duvignaud, A. (2013, 13 mars). Mobilisations contre les accidents du travail en Turquie. Saisie le 4 octobre 2013, de <http://ovipot.hypotheses.org/8513>
- Eaton, A. et Nocerino, T. (2000). The effectiveness of health and safety committees: results of a survey of public sector workplaces. *Industrial Relations*, 39, 265-290.
- Eckes, G. (2001). *The Six-Sigma Revolution*. New York: John Wiley et Sons inc.
- Eisenhardt, K. - M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

- Elsler, D. et Eeckelaert, L. (2010). Factors Influencing the Transferability of Occupational Safety And Health Economic Incentive Schemes Between Different Countries. *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 325–331.
- Elsler, D., Treutlein, D., Rydlewska, I., Frusteri, L., Krüger, H., Veerman, T., Eeckelaert, L., Roskams, N., Van Den Broek, K. et Taylor, TN. (2010). A Review of Case Studies Evaluating Economic Incentives to Promote Occupational Safety and Health, *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 289–298.
- Ertel, M., Stilijanow, U., Iavicoli, S., Natali, E., Jain, A. et Stavroula. L. (2010). European Social Dialogue on Psychosocial Risks at Work: Benefits and Challenges. *European Journal of Industrial Relations* 16(2) 169–183.
- Eurofound. (2015). New Forms of Employment. Luxembourg, Publication Office of the European Union.
- EU-OSHA. (2015). A Review of the Future of Work: Robotics, Discussion Paper, Bilbao, European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA (2010). Economic Incentives to Improve Occupational Safety and Health: A Review from the European Perspective, EU-OSHA. Luxembourg : Publications Office of the European Union.
- Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (2010). Mémoire sur la modernisation du régime québécois de santé et de sécurité du travail.
- Flick, U. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. London, Sage publication Ltd.
- Frick, K; Kempa, V. (2011). *Les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail : quand sont-ils bons pour votre santé ?* (Rapport n° 119). Bruxelles : Institut syndical européen ETUI.
- Frick, K.; Jensen, P.L.; Quinlan, M. et Wilthagen, T. (dir.). (2008). *Systematic Occupational Health and Safety Management : Perspectives on an International Development*. Amsterdam : Permagon.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Freyssinet, J. (2017). Le dialogue social : nouveaux enjeux, nouveaux défis. Genève. Organisation internationale du Travail

- Gagnon, Y-C. (2011). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Gallagher, C.; Underhill, E.; Rimmer, M. (2001). *Occupational Health and Safety Management Systems : A Review of Their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*. Canberra, Australia, Commonwealth of Australia.
- Gamache M. (2006). « Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail : Un choix stratégique pour les organisations », Texte d'accompagnement de la conférence d'ouverture du 28^e Congrès de l'AQHSST Québec, 10 mai 2006.
- Gamache, M. et Pérusse M. (2006). *Revue de littérature : Les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail*. Rapport non publié, AON, Québec.
- Gauthier, B. (2010). *Recherche sociale* (p. 251 -283). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Genn H. (1993). Business Responses to Regulation of Health and Safety in England. *Law et Policy*, 15(3), 219–33.
- Gey, J.M. et Courdeau, D. (2009). *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*. Paris : AFNOR, 2^e éd.
- Gilbert, R., Leblanc, D. et Nadeau, S. (2000). Analyse comparative des principales méthodes d'évaluation des risques de maux de dos et préparation d'une grille d'identification des facteurs de risques. (Rapport R-261). Montréal: IRSST.
- Gilks, J. et Logan, R. (2010). Les accidents du travail et les maladies professionnelles au Canada, 1996 – 2008 : Taux des accidents de travail et leur coût de l'économie. Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Gouvernement du Québec (1885). Acte pour protéger la vie et la santé des personnes employées dans les manufactures, Québec, Législature du Québec.
- Gouvernement du Québec (1909). Loi concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail, et la réparation des dommages qui en résultent, Québec, Assemblée législative de Québec.
- Gouvernement du Québec (1931). Loi des accidents du travail, Québec, Assemblée législative de Québec.

- Gouvernement du Québec (1978). *Santé et Sécurité au travail : politique québécoise de la santé et de la sécurité des travailleurs (Livre blanc)*, Québec, Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec (1979). Loi sur la santé et la sécurité du travail, CSST, Québec.
- Gouvernement du Canada (1985). Code canadien du travail (L.R.C. [1985], ch. L-2)
- Gouvernement du Québec (1985). Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, Québec.
- Gouvernement du Québec (2009). Loi modifiant le régime de santé et de sécurité du travail afin notamment de majorer certaines indemnités de décès et certaines amendes et d'alléger les modalités de paiement de la cotisation pour les employeurs, Québec.
- Grabe S. (1991). Regulatory Agencies and Interest Groups in Occupational Health and Safety in Great Britain and West Germany: A Perspective from West Germany. *Law et Policy*, 13(1) :54–71.
- Gravel, S., Lortie M., Bilodeau, H. et Dubé, J. (2012). Interaction entre la gestion des ressources humaines et la SST - l'enseignement aux futurs gestionnaires. (Rapport R-730). Montréal: IRSST.
- Gunningham, N. et Johnstone, R. (1999). *Regulating Workplace Safety: Systems and Sanctions*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press
- Hawkins, K. (2002). *Law as Last Resort: Prosecution Decision-Making in a Regulatory Agency*, Oxford: Oxford University Press.
- Hogan, S. et Kleiner, B.-H. (2002). New Developments in Californian OSHA Laws, *Managerial Law*, 44, (1/2), 99–104.
- Kankaanpää, E. (2010). Economic Incentives as a Policy Tool to Promote Safety And Health at Work. *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 319–324.
- King, N. (2012). *Doing Template Analysis*. In Symon, G. et Cassel, C. (2012). *Qualitative Organizational Research : Core Methods And Currents Challenges*. (p. 426-450). London: Sages publications.
- Landier, H. (2015). Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise *Revue Interdisciplinaire Management, Homme ET Entreprise*, 2 (16), 114-120.

- Lanoie, P. et Stréliski, D. (1995). L'impact de la réglementation en matière de santé et sécurité du travail sur le risque d'accident au Québec : de nouveaux résultats, CIRANO, Série scientifique 95s-30, Montréal.
- Lanoie, P. (1992). The Impact of Occupational Safety and Health Regulation on the Risk of Workplace Accidents : Quebec, 1983-87. *The Journal of Human Resources*, 27 (4), 643-660.
- Lebeau, M., Duguay, P. et Boucher, A. (2013). Les coûts des lésions professionnelles au Québec, 2005-2007. (Rapport R-769). Montréal, IRSST.
- Lescure, E., Nadeau, S. et Morency, F. (2015). PME et SST : Quand la résilience est un modèle d'affaires. In *50^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue française*, Paris, 23-25 sept. 2015.
- Lippel, K. (2013). Une réforme du régime québécois de santé et de sécurité du travail : pour qui? Pourquoi? Pour quand? In Montreuil, S., Fournier, P. - S. et Baril-Gingras, G. (dir.). *L'intervention en santé et en sécurité du travail : Pour agir en prévention dans les milieux de travail* (p. 371 - 396). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Lippel, K. et Caron, J. (2004). L'ergonomie et la réglementation de la prévention des lésions professionnelles en Amérique du Nord. *Relations industrielles*, 59 (2) 233-270.
- MacEachen E., Kosny, A., Ståhl, C., O'Hagan, F., Redgrift, L., Sanford, S., Carrasco, C., Tompa, E. et Mahood, Q. (2016). Systematic review of qualitative literature on occupational health and safety legislation and regulatory enforcement planning and implementation, *Scand J Work Environ Health*, 42(1), 3-16.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas : Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16 (2), 193-205.
- Marsden, S., Beardwell, C., Shaw, J., Wright, M., Green, N. et McGurphy, B. (2004). *The Development of Case Studies That Demonstrate the Business Benefit of Effective Management of Occupational Health and Safety*. (Research Report / HSE; 249). Grande-Bretagne. Health and Safety Executive.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives – Hors-Série 5*, 70-81.
- Mathieu, S. (2007). *Les référentiels de progrès : 100 questions pour comprendre et agir*. Paris : AFNOR.

- Messier, M. (2009). La promotion de la santé en milieu de travail et la norme entreprise en santé. *Travail et santé*, 25 (5) 7-8.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. (Rapport à l'attention du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social). Paris : Documentation française.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000646/>
- Miles, M.-B. et Huberman, A.-M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse, côté Jeans et côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mouton, J.P. (2006). *La sécurité en entreprise : sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*. Paris : Dunod.
- Munar, L. (2010). *Mainstreaming OSH into Business Management*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Nadeau, S. (2003). Cooperation in Health and Safety : a Game Theory Analysis. *Pierce Law Review*, 1, n° 3-4, 219-227.
- Nadeau, S. (2001). Outil d'analyse multifactorielle pour la prévention des maux de dos. Thèse de doctorat, École Polytechnique de Montréal, Département de mathématiques et de génie industriel, Canada.
- Ndjoulou, F. et Pérusse, M. (2012). Revue de littérature : Les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. CSST, Québec.
- Ndjoulou, F. (2009). *Un outil d'autodiagnostic en santé et sécurité au travail pour les entreprises du Tchad*. Mémoire de master en Développement, Université Senghor, Alexandrie, Égypte.
- Noël, A. (2011). La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur. Montréal : JFD Éditions.
- O'Brien, D.-P. (2000). *Business Measurements for Safety Performance*. Lewis Publishers, Washington.
- Ollé-Espluga, L., Vergara-Duarte, M., Belvis, F., Menéndez-Fuster, M., Jódar, P. et Benach, J. (2015). What is the Impact on Occupational Health and Safety When Workers Know They have Safety Representatives? *Safety Science*, 74, 55–58.

- Omnès, C. (2009). De la perception du risque professionnel aux pratiques de prévention : la construction d'un risque acceptable, *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 56 (1), 61-82.
- Organisation internationale du travail. (2017a). Santé et sécurité au travail. Saisie le 6 mars 2017, de <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-fr/index.htm>
- Organisation internationale du travail. (2017b). Étude d'ensemble sur les instruments de sécurité et de santé au travail relatifs au cadre promotionnel, à la construction, aux mines et à l'agriculture. Genève : Bureau international du Travail.
- Organisation internationale du travail. (2015). Santé et sécurité au travail. Saisie le 8 février 2015, de <http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--fr/index.htm>
- Organisation internationale du travail (2013). Le dialogue social tripartite au niveau national : Guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance. Genève : Bureau international du Travail.
- Organisation internationale du travail. (2011a). XIX World Congress on Safety and Health at Work : Global Trends and Challenges on Occupational Safety and Health, LO Introductory Report : Istanbul, Turkey, 11-15 September.
- Organisation internationale du travail. (2011b). Système de gestion de la SST : un outil pour une amélioration continue. Genève : Bureau international du Travail.
- Organisation internationale du travail. (2000). Encyclopédie de sécurité et de santé au travail. Genève : Bureau international du Travail.
- Organisation internationale du travail. (1981). Convention n° 155 sur la sécurité et la santé des travailleurs. Genève : 67^e session de la Conférence internationale du travail.
- Organisation internationale du travail. (1947). Convention n° 81 concernant l'inspection du travail dans l'industrie et le commerce. Genève : 30^e session de la Conférence internationale du travail.
- Occupational Safety and Health Administration (2002). Construction Industry Digest. Washington, D.C. OSHA. [Format électronique]
- Pérusse, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2012). Santé et sécurité au travail. In J. Cadieux et M. Dion (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (p. 402- 419). Montréal : Fides.

- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3), 267-292
- Piore, M. J. et Schrank, A. (2008). Le renouveau de l'inspection du travail dans le monde latin. *Revue internationale du Travail*, 147 (1), 1-26.
- Piore, M. J. et Schrank, A. (2006). Trading up : An Embryonic Model for Easing the Human Costs of Free Market.” *Boston Review*, 31(5), 11-14.
- Pires, R. (2008). Vers un respect durable de la législation : résultats des modèles d'inspection du travail au Brésil. *Revue internationale du travail*, 147 (2-3).
- Plante, L. et Cloutier, N. (2007). *Faites de la santé et de la sécurité au travail un pacte rentable*. Fossambault-sur-le-Lac, Québec : Action SST.
- Pluye, P., Potvin, L. et Denis, J.-L. (2004). Making Public Health Programs Last : Conceptualizing Sustainability. *Evaluation and Program Planning* 27, 121–133.
- Pluye, P.; Potvin, L. et Denis, J.-L. (2000). La pérennisation organisationnelle des projets pilotes en promotion de la santé. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 7(1), 99-113.
- Popma J. (2013). Technostress et autres revers du travail nomade (Working Paper 2013.07). Bruxelles : Institut syndical européen ETUI.
- Prévost, P. (2006). *Méthodes et analyses : les démarches génériques*. Notes du cours DBA 840. Université de Sherbrooke.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches de recherche qualitatives en gestion*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Provalis Research. (2011). QDA Miner, User's Guide : Qualitative and Mixed-Method Software With Unparalleled Computer-Assisted Coding, Analysis, And Report Writing Capabilities (Version 4.0) Montréal, Québec.
- République de France (2013). Code du travail.
- République du Tchad (1996). Loi n° 038/PR/96 du 11/12/1996 portant code du travail.
- Randall, R., Cox, T. et Griffiths, A. (2007). Participants' Accounts of a Stress Management Intervention, *Human Relations* 60 (8), 1181-1209.
- Redinger, C.-F. et Levine, S.- P (1998). Development and Evaluation of the Michigan Occupational Health and Safety Management System Assessment Instrument:

- A Universal OHSMS Performance Measurement Tool, *American Industrial Hygiene Association Journal*, 59(80), 572-581
- Renaud, L., Chevalier, S. et O'Loughlin, J. (1997). L'institutionnalisation des programmes communautaires : revue des modèles théoriques et proposition d'un modèle, *Canadian Journal of Public Health*, 88(2), 109-113.
- Ridde, V. et Dagenais, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Ridde, V., Pluye, P. Queuille, L. (2006). Évaluer la pérennité des programmes de santé publique : un outil et son application en Haïti. *Revue d'Épidémiologie et de Santé publique*, 54 (5) 421-431.
- Rispal, H.M. (2002). *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Rispal, H.M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion*, 127, 61-70.
- Ritchie, J., Lewis, J., Elam, G., Tennant R. et Rahim, R. (2014). Designing and Selecting Samples In Ritchie, J., Lewis, J., Nichols, C.-M. et Ormston, R. (dir.). *Qualitative Research Practice : A guide for social science students and researchers* (p. 111 - 145). London, Sage publication Ltd.
- Robson, L.-S., Clarke, J.-A., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P.-L., Irvin, E., Culyer, A. et Mahood, Q. (2007). The Effectiveness of Occupational Health And Safety Management System Interventions : A Systematic Review. *Safety Science*, 45, 329-353.
- Roy, S.-N. (2010). L'étude de cas. In Gauthier, B. (dir), *Recherche sociale* (p. 199 - 225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Roy, M., Cadieux, J. Fortier, L. et Leclerc, L. (2008). Validation d'un outil d'autodiagnostic et d'un modèle de progression de la mesure en santé et sécurité du travail. (Rapport R-584). Montréal : IRSST.
- Roy, M., Desmarais, L. et Cadieux, J. (2005). Améliorer la performance en SST : les résultats vs les prédictors, *Pistes*, 7(2), 1-12.
- Roy, M., Bergeron, S. et Fortier, L. (2004). *Développement d'instrument de mesure de performance en santé et sécurité du travail à l'intention des entreprises manufacturières organisées en équipes semi-autonomes de travail*. (Rapport R-357). Montréal : IRSST.

- Roy, M., Guindon, J.-C.; Bergeron, J.-L.; Fortier, L. et Giroux, D. (1998). Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. I.R.S.S.T. Rapport B-052. Canada.
- Robens, L. (1972). *Safety and Health at Work*. (Report of the Committee 1970-72). London : House of Commons Parliamentary Papers Online.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Échantillon (s). In Thietart R. - A. (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 192 - 227). Paris : Dunod.
- Rutman, L. (1982). Planification d'une étude évaluative. In R. Lecomte et L. Rutman (dir.), *Introduction aux méthodes de recherche évaluative* (p. 23-46). Québec : Les Presses de l'université Laval.
- Santé et Bien-être social Canada (1985). Modèle de promotion de la santé dans l'entreprise. Guide d'élaboration et de réalisation du système de promotion de la santé en milieu de travail pour les moyennes et les grandes entreprises. Ottawa : Santé et Bien-être social Canada.
- Savary, S. (2009). Analyse d'implantation d'un système de gestion intégrée en environnement et en santé et sécurité du travail. Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- Shediac-Rizkallah, M. C. and Bone, L. R. (1998). Planning for the Sustainability of Community-based Health programs : Conceptual Frameworks and Future Directions for Research, Practice and Policy. *Health Education Research*, (13), 87-108.
- Simard, M. (1986). *Les représentants à la prévention : principaux résultats d'un sondage auprès d'établissements syndiqués*. Rapport de recherche. Montréal : GRASP/SST.
- Simard, M., Bouteiller, D. et Lévesque, C. (1985). Prévention des accidents du travail : contexte législatif québécois et efficacité organisationnelle. *Relations industrielles* 40 (4) 703-718.
- Simard, M., Bouteiller, D. et Lévesque, C. (1986). Services spécialisés et comités paritaires de santé et sécurité du travail. *Sociologie et Sociétés*, 18(2), 73-86.
- Simard, M. et Marchand, A. (1997). La participation des travailleurs à la prévention des accidents du travail : formes, efficacité et déterminants. (Rapport R-154). Montréal : IRSST.

- Simard, M. et Marchand, A. (1995). L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents. *Relations industrielles*, 50 (3), 567-589.
- Simard, M., Carpentier-Roy, M.-C., Marchand, A. et Ouellet, F. (2002). *Étude exploratoire des dynamiques préventives en santé au travail dans les petits établissements* (Rapport R-320). Montréal, IRSST.
- Sorensen, O.- H., Hasle, P. et Navrbjerg, S.-E. (2009). Local Agreements as an Instrument for Improvement of Management Employee Collaboration on Occupational Health and Safety. *Economic and Industrial Democracy*, 30(4), 643–72.
- Spencer, L., Ritchie, J., Ormston, R., O'Connor, W. et Barnard, M. (2014). *Analysis : Principles and Processes*. In Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. et Ormston, R. (Eds.) *Qualitative Research Practice : A Guide for Social Science Students and Researchers*. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore : Sage Publications.
- Su, Z. (2003). Occupational Health and Safety Legislation and Implementation in China. *Int J Occup Environ Health* (9) 302–308.
- Swerissen H. et Crisp, B. R. (2004). The Sustainability of Health Promotion Interventions for Different Levels of social Organization. *Health Promotion International*, 19 (1), 122-130.
- Thiétart R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Tompa, E., Verbeek, J., Van Tulder, M. et De Boer, A. (2010). Developing Guidelines for Good Practice in The Economic Evaluation of Occupational Safety And Health Interventions. *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 313–318.
- Tompa, E., Trevithick, S. et McLeod C. (2007). Systematic Review of The Prevention Incentives of Insurance And Regulatory Mechanisms for Occupational Health and Safety. *Scand J Work Environ Health*, 33(2), 85–95.
- Trépanier, J., Desmarais, L., Giraud, L. et Belanger, J. (2011). Évaluation des impacts du guide de sécurité sur les convoyeurs à courroies : un portrait de son utilisation par les gens du milieu. In L. Desmarais et M. Lortie (dir.), *La dynamique du transfert des connaissances : Perspectives centrées sur l'usager* (p. 45-77). Québec : Les presses de l'Université de Laval.
- Uegaki, K., De Bruijne, M.-C., Lambeek, L., Anema, J.-R., Van Der Beek, A.-J., Van Mechelen, W. et Van Tulder, M.-W. (2010). Economic Evaluations of

- Occupational Health Interventions From a Corporate Perspective - A Systematic Review of Methodological Quality. *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 273-288.
- Valenduc, G. et Vendramin, P. (2016). Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures. Bruxelles : Institut syndical européen ETUI.
- Van der Maren, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. Bruxelles, De Boeck.
- Verbeek, J., Pulliainen, M., Kankaanpää, E. et Taimela S. (2010). Transferring Results of Occupational Safety and Health Costs Effectiveness Studies From One country to Another - a Case Study. *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 305–312.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, L., Fortin, E., Delisle, A., St-Vincent, A., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S. et Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (Rapport R-691). Montréal, IRSST.
- Vogel, L. (2009). Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail, *Mouvements*, 58 (2), 104-116.
- Weil, D. (2008). Pour une approche stratégique en matière d'inspection du travail. *Revue internationale du travail*, 147 (4), 379-410.
- Weissbrodt, R. et Giauque, D. (2017). Labour Inspections and the Prevention of Psychosocial Risks at work : A realist synthesis, *Safety Science* 100, 110-124
- Yassi, A., K. Lockhart, M. Sykes, B. Buck, B. Stime et J.M. Spiegel. (2013). Effectiveness of Joint Health and Safety Committees : A Realist Review. *American Journal of Industrial Medicine*, 56 (4), 424-438.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research : Design and methods*, Thousand Oaks, California : Sage Publications.

PUBLICATIONS DU DOCTORANT LIÉES À LA THÈSE

Article dans une revue savante avec comité de lecture

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2015). Employer Responsibility for Occupational Health and Safety : Challenges, Issues and Approaches. *Journal of Management Policies and Practices*, 3(1), 1-8.
<http://jmppnet.com/vol-3-no-1-june-2015-abstract-1-jmpp> DOI : [10.15640/jmpp.v3n1a1](https://doi.org/10.15640/jmpp.v3n1a1)

Article dans une revue professionnelle avec comité de lecture

Desmarais, L Pérusse, M. et Ndjoulou F. (2012). Des accidents du travail aux maladies professionnelles : De nouveaux défis. *Effectif*, 15(4). Dossier spécial - Santé et sécurité du travail. Revue publiée par l'ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles (ORHRI).

Communication lors d'un congrès ou colloque avec comité de lecture

Ndjoulou F., Desmarais L., et Pérusse M. (2016, mai). Les États face aux systèmes de gestion de la santé et de la sécurité du travail. Communication présentée à Montréal lors du 84^e congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) à l'Université du Québec à Montréal.

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2014, juin). Pérennisation de la prise en charge de la santé et sécurité au travail par les organisations. Communication présentée à Lausanne (Suisse) lors du 6^{ème} congrès national « Santé dans le monde du travail », Institut universitaire romand de Santé au Travail, Université de Lausanne, Université de Zurich, Université de Fribourg.

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2014, juin). Prise en charge de la santé et sécurité au travail par les organisations : défis, enjeux et approches. Communication présentée à Lyon (France) lors du colloque et séminaire doctoral international sur le thème « Défis actuels du changement et des interventions ». Centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin et l'Academy of Management (États-Unis).

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2014, mai). Pérennisation de la prise en charge de la santé et sécurité au travail par les organisations. Communication présentée à Beupré (Québec) lors du 36^e Congrès de l'Association québécoise pour l'hygiène, la santé et la sécurité du travail (AQHSST).

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2014, septembre). Évaluation de la prise en charge de la santé et sécurité au travail par les entreprises. Communication

présentée à Sherbrooke lors du Colloque « Les 15 ans du DBA ». Association des étudiant(e)s de doctorat en administration (ADBA) en partenariat avec la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.

Ndjoulou F., Desmarais L., et Pérusse M. (2013, mai). La pérennisation de la prise en charge dans les entreprises du Tchad et du Québec. Communication présentée à Québec lors du 81^e congrès de l'ACFAS à l'Université Laval.

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2012, mai). Le savoir de l'Organisation internationale du travail à l'épreuve des régimes de santé et sécurité au travail du Québec et du Tchad. Communication présentée à Montréal lors du colloque du Réseau de recherche en santé et sécurité au travail du Québec (RRSSTQ) dans le cadre du 80^e congrès annuel de l'ACFAS

Ndjoulou, F., Desmarais L. et Pérusse M. (2011, mai). Évaluation des politiques publiques en santé et sécurité du travail. Communication présentée à Sherbrooke lors du Colloque du RRSSTQ dans le cadre du 79^e Congrès de l'ACFAS : *Curiosité, Diversité et Responsabilité*, Universités de Sherbrooke et Bishop's.

Affiche scientifique avec comité de lecture

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2017, septembre). Sustainability of the Internal Responsibility System for Organizations Occupational Health and Safety. XXI^e World Congress on Safety and Health at Work, Singapore.

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2016, mai). Pérennisation de la prise en charge de la santé et sécurité au travail par les entreprises. Concours 2016 de la meilleure affiche scientifique de la Faculté d'administration, Sherbrooke. Prix de la meilleure affiche

Ndjoulou, F., Desmarais, L. et Pérusse, M. (2014, septembre). Pérennisation de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail par les entreprises. Affiche scientifique, Colloque « Les 15 ans du DBA », Université de Sherbrooke